



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA

SCUOLA DI DOTTORATO DI SCIENZE UMANE E FILOSOFIA

DOTTORATO DI RICERCA IN

**PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI: PROCESSI DI DIFFERENZIAZIONE ED
INTEGRAZIONE**

CICLO XXV°

**DAL LAVORO AL "RETIREMENT": IL RUOLO DELL'EMPLOYABILITY NELLA
GESTIONE DELLA CARRIERA.**

UN CONTRIBUTO DI RICERCA SUI LAVORATORI MATURI

S.S.D. M-PSI/06

Coordinatore: Prof.ssa Margherita Pasini

Tutor: Prof. Giancarlo Tanucci

Dottorando: Dott.ssa Valentina Depergola

ANNO ACCADEMICO 2010/2011

Indice

Introduzione	Pag. 6
Parte Prima – Background Teorico	Pag. 9
I° Capitolo	
“I Lavoratori Maturi e la Carriera”	Pag. 10
1.1 Premessa	Pag. 10
1.2 Chi sono i Lavoratori Maturi	Pag. 10
1.3 Il Fattore “Età” nel mondo del lavoro	Pag. 15
1.4 L’Invecchiamento attivo e le Politiche europee	Pag. 18
1.5 Conclusioni	Pag. 23
II° Capitolo	
“Definire la Carriera: Prospettive Teoriche Tradizionali e Contemporanee”	Pag. 25
2.1 Premessa	Pag. 25
2.2 Evoluzione della ricerca sul concetto di Carriera	Pag. 25
2.2.1 Teorie basate sui “Tratti Psicologici”	Pag. 28
2.2.2 Teorie basate sugli “Stadi di Carriera”	Pag. 30
2.2.3 Teorie basate sul “Sogno e Ciclo di Vita”	Pag. 32
2.3 Nuove forme di Carriera: “Boundaryless vs Protean”	Pag. 33
2.3.1 Boundaryless Career	Pag. 34
2.3.2 Protean Career	Pag. 36
2.4 La gestione della Carriera nelle Organizzazioni	Pag. 38
2.5 Conclusioni	Pag. 41
III° Capitolo	Pag. 42
“La Carriera e l’ Employability”	
3.1 Premessa	Pag. 42
3.2 Evoluzione del concetto di Employability	Pag. 43
3.2.1 Il “Modello Euristico dell’ Employability” di Fugate, Kinicki e Ashfort	Pag. 46
3.3 Il Modello dell’ “Employability Orientation” di K. Van Dam (2004)	Pag. 50
3.4 Conclusioni	Pag. 54

Parte Seconda – La Ricerca	Pag. 55
-----------------------------------	---------

IV° Capitolo

“Indicazioni Metodologiche a supporto della Ricerca:

Strumenti e Scale di Misura”	Pag. 56
4.1 Premessa	Pag. 56
4.2 I° Studio: I Focus Group Discussion	Pag. 56
4.3 II° Studio: Variabili, misure e strutture fattoriali	Pag. 59
4.3.1 Employability Orientation Scale (van Dam, 2004)	Pag. 59
4.3.2 Career Commitment Scale (Carlson & Bedeian, 1994)	Pag. 60
4.3.3 Questionario di Soddisfazione Organizzativa (Cortese, 2001)	Pag. 61
4.3.4 Survey of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010)	Pag. 63
4.3.5 Employability Culture Scale (Nauta et al., 2009)	Pag. 63
4.3.6 Employability Activities Scale (van Dam, 2004)	Pag. 64
4.4 Conclusioni	Pag. 66

V° Capitolo

I° Studio: “Rappresentazione del significato della carriera, del lavoro e della pensione per i lavoratori maturi: uno studio esplorativo nel pubblico impiego tramite focus group”

	Pag. 67
5.1 Premessa	Pag. 67
5.2 Obiettivi	Pag. 68
5.3 Metodologia	Pag. 69
5.3.1 Procedura	Pag. 69
5.3.2 Partecipanti	Pag. 69
5.3.3 Analisi	Pag. 70
5.4 Risultati	Pag. 71
5.4.1 Associazioni di Parole	Pag. 71
5.4.2 Analisi delle Specificità	Pag. 78
5.4.3 Mappa dei Nuclei Tematici	Pag. 79
5.5 Conclusioni	Pag. 80

VI° Capitolo

II° Studio: “L’Orientamento all’ Employability dei Lavoratori Maturi: antecedenti e conseguenti”

6.1 Premessa	Pag. 83
--------------	---------

6.2 Obiettivi ed Ipotesi	Pag. 84
6. 3 Metodo	Pag. 86
6.3.1 Procedura e Raccolta Dati	Pag. 86
6.3.2 Partecipanti	Pag. 86
6.3.3 Gli Strumenti	Pag. 87
6.3.4 Analisi dei Dati	Pag. 88
6.4 Risultati	Pag. 88
6.4.1 Classi d'Età e Variabili	Pag. 88
6.4.2 L'Analisi delle Correlazioni Bivariate	Pag. 91
6.4.3 L'Analisi delle Regressioni Multiple	Pag. 93
6.5 Discussione dei Risultati	Pag. 98
 Conclusioni	 Pag. 101
Bibliografia	Pag. 105
Appendice	Pag. 126

Introduzione

La ricerca psicologica e le indicazioni provenienti dalla comunità dei professionisti delle risorse umane suggeriscono come il tema della carriera debba essere affrontato, necessariamente, dalla doppia prospettiva del progetto professionale dell'individuo e della gestione organizzativa delle medesime carriere (Fraccaroli, 2005; Claes & Heymans, 2008).

Il lavoratore, oggi giorno più che mai, si trova ad assumersi la responsabilità della propria carriera gestendo, in prima persona, le proprie esperienze di lavoro ed attribuendo continuamente significato ad ognuna di esse in una continua ricerca di equilibrio tra il processo di costruzione della propria identità e l'adattamento al contesto lavorativo.

Le organizzazioni, d'altra parte, rivestono, a volte inconsapevolmente, un ruolo di assolute protagoniste nella gestione delle carriere ed hanno un peso notevole nell'influenzare l'andamento delle medesime: il compito più difficile che a loro spetta è quello di riuscire a coniugare la prospettiva di crescita e di miglioramento dei propri dipendenti con le esigenze di produttività e di innovazione che riguardano il funzionamento delle organizzazioni stesse.

Da questo punto di vista, il *career management* rappresenta una strategia organizzativa ed uno strumento utile per riuscire a coniugare le istanze dell'una e dell'altra parte nell'ottica di una maggiore motivazione dei lavoratori, di un senso di appartenenza più forte finalizzati ad incrementare il buon funzionamento dell'organizzazione.

Ora, queste considerazioni risultano di estrema importanza poste a confronto con alcune evidenze provenienti dalle realtà organizzative che caratterizzano il mondo del lavoro attuale.

L'allungamento della vita media ed i continui cambiamenti legislativi inerenti l'età pensionabile hanno reso sempre più centrale il tema dell'invecchiamento della popolazione al lavoro: un aspetto dei tempi moderni da affrontare inevitabilmente.

L'individuazione di strategie occupazionali utili a fronteggiare l'invecchiamento della forza lavoro è stata segnalata dalla Comunità Europea come un obiettivo imprescindibile per tutti i paesi industrializzati che stanno cominciando a rilevare un incremento sempre più evidente di tale fenomeno nei loro contesti lavorativi.

Ebbene, la doppia prospettiva nella gestione delle carriere debba essere considerata primaria, anche, per quei lavoratori "maturi" inseriti da tempo nella stessa realtà organizzativa e nel mondo sui quali porre un'attenzione specifica.

Una recente ricerca svolta dall'Osservatorio sul Diversity Management della Sda Bocconi (2012) ha mostrato come la maggiore fonte di disagio a lavoro sia proprio l'età: dopo i 45 anni, le

organizzazioni smettono di investire su tale target di lavoratori i quali avvertono di non essere ascoltati e di non essere coinvolti in programmi di valutazione e di aggiornamento professionale.

Alla luce di questi aspetti, l'obiettivo di questo lavoro di ricerca è quello di affrontare la tematica dell'invecchiamento attivo al lavoro e della gestione delle carriere dei lavoratori maturi ponendo un focus particolare sulla capacità del lavoratore maturo di essere sempre occupabile ed attivo per e nell'organizzazione e sulla relazione tra il lavoratore stesso e l'organizzazione.

L'interesse per queste tematiche nasce da una serie di indicazioni, presenti in letteratura (Sullivan, 2009), rispetto allo studio dell'evoluzione attuale dei percorsi di carriera di specifiche categorie di lavoratori: tra questi, vi sono, appunto, i lavoratori con più anzianità di servizio i quali devono, spesso, misurarsi con una serie di difficoltà, di stereotipi e di discriminazioni che non favoriscono il loro sviluppo lavorativo in virtù del fatto di non essere più lavorativamente parlando "giovani".

Con questo lavoro di ricerca, si vuole adottare una prospettiva positiva in riferimento all'apporto che ogni lavoratore maturo può dare all'organizzazione nella quale è inserito e soprattutto fornire un contributo rispetto al ruolo strategico che possono avere le organizzazioni nel sostenere il continuo sviluppo dei percorsi di carriera di tali lavoratori.

Il lavoro di ricerca si suddivide in due parti e si articola in sei capitoli. La prima parte è dedicata alla presentazione del background teorico mentre la seconda parte è inerente la ricerca.

In particolare, il primo capitolo si pone l'obiettivo di fornire una rappresentazione delle caratteristiche del lavoratore maturo e dell'incidenza del fattore "Età" nel mondo del lavoro e nei percorsi di carriera: l'accento è posto, da un lato, sulla difficoltà di fornire una definizione univoca del lavoratore "older" e dall'altra sugli stereotipi e sulle discriminazioni legate all'invecchiamento sul luogo di lavoro. In ultimo, è presentata una rassegna delle principali attività messe in atto a livello europeo a sostegno dell'invecchiamento attivo nel mondo del lavoro.

Il secondo capitolo è incentrato sul concetto di carriera. Con le pagine di questo capitolo, si delinea il quadro teorico nel quale si è evoluta la ricerca psicologica inerente questo concetto sino all'esposizione delle caratteristiche delle nuove forme di carriera. Un ulteriore approfondimento è riservato alle modalità attraverso le quali vengono gestite le carriere nelle organizzazioni.

Col terzo ed ultimo capitolo teorico, è affrontata la tematica dell'employability in riferimento ai percorsi di carriera. In particolare, si presentano gli aspetti peculiari di questo concetto strategico nell'ambito della gestione delle risorse umane tratteggiandone l'evoluzione storica degli ultimi decenni. Inoltre, vi è un focus particolare sui principali contributi teorici e l'esposizione del modello teorico dell'Employability Orientation di van Dam (2004) centrale in questo lavoro di ricerca per l'attenzione posta allo sviluppo di un orientamento, del lavoratore, ad essere sempre occupabile per

e nell'organizzazione: rispetto al target dei lavoratori maturi, si ritiene essere la prospettiva da adottare per gestire, sempre nell'ottica della doppia prospettiva, efficacemente e strategicamente i percorsi di carriera.

La seconda parte del lavoro è inerente la ricerca svolta. Il quarto capitolo è da ritenersi una premessa metodologica sia per il primo sia per il secondo studio con le specificazioni degli strumenti utilizzati e l'analisi dettagliata dei medesimi.

Il quinto capitolo presenta i risultati dello studio qualitativo condotto attraverso focus group discussion ed il sesto capitolo dello studio quantitativo inerente la rilevazione dell'orientamento all'employability in un campione di lavoratori maturi.

PARTE PRIMA

BACKGROUND TEORICO

Capitolo I

I Lavoratori Maturi e la Carriera

1.1 Premessa

Il lavoro e la carriera hanno sempre rappresentato elementi fondamentali nella vita di ciascun lavoratore in quanto permettevano di attribuire senso e significato all'esistenza stessa dell'individuo (Mow, 1987; Manuti, 2006) nel processo di costruzione e consolidamento della propria identità sociale (Taifel, 1971; 1999).

Nel linguaggio comune, al termine “carriera” sono associati espressioni quali “successo ottenuto in ambito lavorativo”, “superamento di prove e concorsi ai fini dell'accesso a occupazioni più prestigiose” (Fraccaroli, 2005, p. 7) che indicano come la conseguente realizzazione di aspirazioni e progetti ed il successo occupazionale permettesse di raggiungere status sociali definiti (Palmonari et al., 2002).

Risulta particolarmente significativo legare queste considerazioni con il contesto socio – lavorativo che si sta delineando in maniera sempre più marcata oggi.

L'allungamento della vita media in tutti i paesi industrializzati, parallelamente ad un declino del tasso di natalità, sta prefigurando uno scenario in cui vi è un progressivo ed inesorabile invecchiamento della popolazione (ISFOL, 2011). Invecchiamento che conseguentemente si riflette, anche, nel mondo del lavoro dove i lavoratori più anziani devono fronteggiare situazioni in cui le prospettive di carriera sono inesistenti e la perdita del lavoro può avere conseguenze molto negative per la vita personale e sociale di ciascuno.

In quest'ottica, nel presente capitolo l'attenzione sarà focalizzata sulla definizione della categoria dei cosiddetti “lavoratori maturi”, sulla concettualizzazione del fattore “età” nel mondo del lavoro e sulle politiche europee sviluppate a sostegno di questo target di lavoratori.

1.2 Chi sono i “Lavoratori Maturi”

Nella comunità accademica internazionale, sta diventando sempre più attuale il dibattito in merito ai criteri da utilizzare per poter definire un lavoratore “maturo” (Schalk & van Veldhoven, 2010).

In passato, la definizione “lavoratore maturo” è stata utilizzata, soprattutto in ambiti di ricerca quale quello della gerontologia (Smyer et al., 2007), facendo riferimento ad un lavoratore a partire dai 40 anni di età sino ai 75 anni (Bourne, 1982; Warr, 2000; Kooij et al., 2007).

Le ricerche inerenti la partecipazione al mondo del lavoro specificano come il *range* più utilizzato sia quello di un'età compresa tra i 50 e 55 anni in quanto si tende a identificare il

lavoratore maturo come colui per il quale la percentuale di partecipazione al mercato del lavoro diventa sempre più bassa (OECD, 2005; Kooij et al., 2007); un lavoratore destinato a fuoriuscire, nel breve termine, dal mondo del lavoro e sul quale non vengono effettuati investimenti a lungo termine.

Il filone di ricerche nell'ambito della psicologia delle organizzazioni ha evidenziato come sia necessario spostare questo *range* verso i 40 – 45 anni in quanto, a partire da questa fascia d'età, le organizzazioni tendono a considerare obsolete le competenze, le conoscenze e le capacità acquisite da tali lavoratori (Muijnck & Zwinkeals, 2002).

Appare evidente come l' "età cronologica" sia stato il criterio più utilizzato per definire un lavoratore " maturo " ma a tal proposito molti studiosi, esperti di queste tematiche, hanno avanzato riflessioni critiche in merito sottolineando come sia ormai un criterio insufficiente e carente per guidare le ricerche sull'invecchiamento della popolazione al lavoro (Avolio et al., 1984; Sterns & Alexander, 1987; Sterns & Miklos, 1995; Wolf et al., 1995; Settersten & Mayer, 1997;). Gli elementi portati a supporto di ciò sono inerenti il fatto che il termine "invecchiamento", in generale, faccia riferimento ad una serie di cambiamenti che avvengono, per ogni individuo, da un punto di vista biologico, psicologico e sociale (Sterns & Miklos, 1995; Settersten & Mayer, 1997; Lange et al., 2006; Kooij et al., 2007); questo non significa che tali cambiamenti si verifichino ugualmente per ciascuno giunti ad una determinata età. Individui con la stessa età possono aver raggiunto differenti posizioni lavorative ed essere in condizioni psico – fisiche diverse (Kooij et al., 2007).

Conseguentemente, in letteratura ritroviamo una distinzione fra età cronologica, età biologica e sociale (Arber & Ginn, 1995; Schalk & van Veldhoven, 2010). Nella stessa direzione, si colloca il tentativo effettuato da Lange et al. (2006) di sistematizzare il complesso scenario di contributi inerenti la concettualizzazione dell'età al lavoro partendo dal lavoro di ricerca di Sterns e Doverspike (1989) i quali distinguono cinque differenti approcci alla definizione dell' invecchiamento al lavoro:

- **“Cronological age”**: questo approccio si riferisce al numero di anni di vita compiuti e rende rigidi i limiti attraverso i quali categorizzare rispettivamente un lavoratore anziano ed uno giovane. Da un punto di vista legislativo, l'età cronologica crea delle barriere in tal senso in quanto stabilisce una serie di provvedimenti che riguardano agevolazioni sul luogo di lavoro e rispetto al momento del pensionamento che “ingabbiano” il lavoratore “old” in una fase della propria carriera lavorativa senza alcuna prospettiva;
- **“Functional or performance – based age”**: questo approccio si connette ad una definizione di età che si basa sulla performance lavorativa e sull'assunto che vi siano

sostanziali differenze fra gli individui rispetto alle abilità e alle competenze sviluppate durante il proprio percorso lavorativo. L'aumentare dell'età influenza questo processo dato che intervengono cambiamenti biologici e fisici che si riflettono sullo sviluppo ed utilizzo di capacità psicologiche e cognitive ed anche sulle prestazioni lavorative.

- ***“Psychological – Subjective age”***: tale approccio è inerente la percezione soggettiva e sociale dell'età ed in particolare fa riferimento a quanto ciascun individuo si sente ed agisce da “vecchio” (Kaliterna et al., 2002). Inoltre, a livello sociale, la percezione inerente l'età è influenzata da una serie di norme circa il lavoro e la propria comunità di appartenenza che contribuiscono a rinforzare tale percezione individuale.
- ***“Organizational age”***: questo approccio riguarda l'anzianità di servizio maturata in una determinata posizione lavorativa ed in uno specifico contesto organizzativo. Questo approccio alla definizione dell'invecchiamento al lavoro è stato frequentemente utilizzato in letteratura come background teorico per ricerche proprio sull' “anzianità lavorativa”.
- ***“The life span concept of age”*** : questo approccio desume molti aspetti da altri approcci ma si caratterizza per l'introduzione della possibilità di cambiamenti nel comportamento in qualsiasi fase e momento della vita. Tale cambiamenti, però, devono essere influenzati dai seguenti tre aspetti ossia a) cambiamenti biologici o aspetti ambientali/contextuali i quali sono fortemente correlati con l'età; b) influenze dovute alle esperienze vissute e c) una carriera non lineare caratterizzata, anche, da cambiamenti personali. Per poter verificare l'efficacia di questo approccio, è fondamentale tenere in considerazione le varie fasi di vita vissute dal soggetto e la propria condizione familiare (Lange et al., 2006; Sterns and Doverspike, 1989; Sterns and Miklos, 1995).

In riferimento a questi cinque approcci, De Lange et al. (2006) hanno raffigurato, esemplificando ulteriormente la tematica, su un continuum (Fig. 1) che presenta, da un lato, l'età legata alle caratteristiche individuali e dall'altro estremo l'età connessa agli aspetti peculiari dell'ambiente lavorativo e non. Le altre posizioni distribuite sul continuum emergono come risultanti dall'interazione individuo – ambiente.

L'età cronologica è prettamente una caratteristica individuale come anche l'anzianità di servizio è legata alla relazione tra individuo e ambiente; inoltre, la percezione sociale dell'età è spesso determinata dalle caratteristiche del contesto.

Questi approcci, dunque, sono correlati fra di loro ed è stato dimostrato come siano fondamentali negli studi inerenti la motivazione al lavoro dei lavoratori “older” (Kooij et al., 2007).

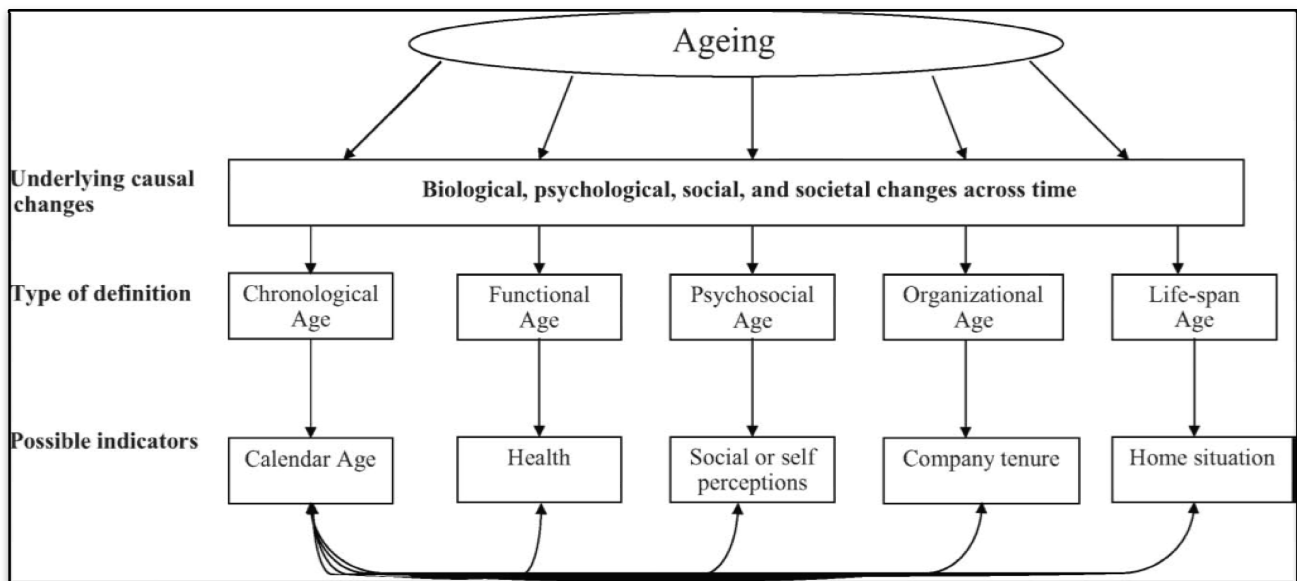


Figura 1. Rappresentazione concettuale del concetto di “Invecchiamento al Lavoro” (adattato da De Lange et al., 2006).

Appare evidente come non sia possibile specificare una definizione univoca della categoria “lavoratore maturo” ma sia imprescindibile tenere in considerazione i principali e differenti contributi che hanno caratterizzato gli studi su questo target di lavoratori (Scheppard, 1978; Warr & Pennington, 1993; Hassel & Perrewew, 1995; Wrenn & Maurer, 2004; Finkelstein et al., 1995; Koc-Menard, 2009). Il contributo specifico di ricerca di questa tesi seguirà quest’impostazione e adotterà un’ampia concettualizzazione dell’età (Cleveland & McFarlane Shore, 1992; Schalk & van Veldhoven, 2010).

Ampliando e contestualizzando l’orizzonte di analisi del fenomeno dell’invecchiamento al lavoro, interessante è il contributo di Lazazzara e Bombelli (2011) le quali presentano una ricerca che si focalizza sul contesto italiano. In primis, delineano una serie di fattori che hanno portato ad un innalzamento del tasso di invecchiamento della popolazione ossia:

1. *Innalzamento dell’aspettativa di vita;*
2. *Progresso nella ricerca medica e scientifica sulla qualità della vita;*
3. *Diminuzione delle nascite;*
4. *Invecchiamento della numerosa generazione nata nel dopoguerra (Generazione X) legata al fenomeno del “boom economico”, ora prossima alla pensione.*

Successivamente, le autrici illustrano quali sono, in particolare, le caratteristiche del contesto italiano dove un primo fattore di criticità riguarda “la riduzione del numero di potenziali lavoratori

attivi dovuta alla diminuzione del tasso di nascite” (Lazazzara & Bombelli, 2011, p. 811) con proporzioni elevate di lavoratori vicini alla pensione rispetto alla percentuale di più giovani impiegati con la prospettiva di significative carenze di forza lavoro nei prossimi decenni (McDonald & Kippen, 2001; Boßsch-Supan, 2002; OECD, 2004; ISTAT, 2008).

Indicative risultano essere le previsioni presentate da McDonald e Kippen, nel 2001, i quali preannunciavano, per il contesto italiano, uno scenario nel quale per il futuro mercato del lavoro, sulla base di variabili indipendenti quali l'immigrazione, si sarebbero nuovamente verificati fenomeni come innalzamento delle nascite e maggiore partecipazione giovanile al mercato del lavoro. Tenendo in considerazione l'attuale livello di immigrazione, nonché la fertilità ed il tasso di inserimento lavorativo, l'Italia rischia di perdere, in realtà, circa il 40 per cento della propria forza lavoro (dal 23,2 milioni nel 1995 a 14 milioni nel 2050) (Lazazzara & Bombelli, 2011).

Inoltre, altro elemento di criticità del contesto italiano è “l’implementazione di specifiche pratiche di gestione delle risorse umane per il target dei lavoratori maturi” (Lazazzara & Bombelli, 2011). A seguito di uno scarso inserimento di lavoratori giovani, in molte organizzazioni sta emergendo la necessità di aggiornare conoscenze e capacità di coloro che sono al lavoro sulla base dell’inserimento delle nuove tecnologie su tutto; tali lavoratori avanzano istanze in proposito richiedendo specifici programmi di formazione che siano adeguati alle loro mansioni e alle loro competenze.

In generale, in Italia non si rilevano diffusamente, nei contesti lavorativi, elementi di supporto a tale target di lavoratori. Anche a fronte di eccellenti prestazioni lavorative, soprattutto in casi di ristrutturazioni aziendali e di riduzione del personale, essi vengono considerati “in eccesso” perché lavorativamente costosi; in più, il pre – pensionamento è ritenuto vantaggioso per il lavoratore e soprattutto per il datore di lavoro per i numerosi costi da *non dover* più sostenere nel lungo periodo (Segalla et al., 2001).

E’ ragionevole ritenere che l’età per la quale un lavoratore, nel mondo del lavoro italiano, sia considerato “vecchio” si stia inevitabilmente abbassando. E per tale ragione, sarà importante porre particolare attenzione alle caratteristiche e alle prestazioni lavorative di lavoratori compresi nelle classi d’età 45 – 54 e 55 – 64 anni per i seguenti due aspetti (ISFOL, 2011):

- Sono maggiormente rappresentative dello sviluppo “temporale” del fenomeno dell’invecchiamento lavorativo;
- Sono due fasce d’età, rispetto alle quali, è possibile osservare “come il processo normativo di innalzamento dell’età pensionabile, iniziato in Italia nel 2008, si combina

con la crescita della speranza di vita e il relativo invecchiamento progressivo della popolazione” (ISFOL, 2011, pp. 51 - 52).

La comunità accademica e quella dei professionisti dovrà tenere particolarmente a mente questi due aspetti per futuri progetti di ricerca e di consulenza.

1.3 Il fattore “Età” nel Mondo del Lavoro

L’invecchiamento al lavoro e l’Età in generale sono due fattori che, nei contesti organizzativi, si intrecciano e si combinano producendo una serie di risultati che producono effetti differenti sul benessere lavorativo e sul percorso di carriera di ciascun lavoratore maturo.

In particolare, numerosi sono gli stereotipi e gli ostacoli con i quali quotidianamente si devono confrontare tali lavoratori oltre ad una serie di “discriminazioni”, di natura lavorativa, relative al fatto di essere targettizzati in una fascia d’età non più produttiva.

Il contributo che ogni lavoratore maturo fornisce alla propria organizzazione è molto spesso disprezzato ed influenzato da una serie di stereotipi negativi che sono associati all’invecchiamento anagrafico (United Nations, 2007; Lazazzara & Bombelli, 2011). Questi stereotipi, a loro volta, si ripercuotono, sfavorevolmente, sulle scelte aziendali e sulle politiche gestionali penalizzando la partecipazione attiva ed il contributo dei lavoratori *older* al buon funzionamento dell’organizzazione.

Butler, nel 1969, coniò il neologismo *ageism* ossia “discriminazione basata sull’età” per indicare una forma di pregiudizio relativo all’età laddove i lavoratori maturi venivano ritenuti particolarmente resistenti al cambiamento, inflessibili e poco proattivi.

Bombelli e Finzi, nel 2006, con il loro studio, rafforzarono l’evidenza per cui i lavoratori maturi sono prematuramente esclusi dal mercato del lavoro.

Scendendo più nel dettaglio, soffermiamo l’attenzione sul descrivere quali siano, nel concreto, gli stereotipi e, di conseguenza, gli ostacoli più diffusi nei contesti lavorativi (Lazazzara & Bombelli, 2011) per i lavoratori *older*:

- 1) **Prestazioni lavorative inferiori:** si ritiene che i lavoratori più "anziani" posseggano abilità, motivazione e produttività inferiori rispetto ai colleghi più giovani (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Campion, 2009). A tal proposito, alcune ricerche sottolineano come non ci siano evidenze empiriche che confermino che vi sia una relazione positiva fra l’età e la prestazione (McEvoy & Cascio, 1989) ed anche altri studi che mostrano come, invece, vi sia un incremento della qualità della prestazione lavorativa con l’avanzare dell’età

(Rosen & Jerdee, 1988). Van Dalen et al., nel 2010, affermano come il filone di ricerche condotte sulla relazione “età - prestazione lavorativa” non abbia portato a dei risultati statisticamente soddisfacenti tanto da poter essere generalizzati;

- 2) **Resistenza al cambiamento e all'apprendimento:** questo stereotipo si ancora sulla convinzione, soprattutto da parte dei dirigenti d'azienda, che i lavoratori maturi siano meno motivati ad apprendere, meno flessibili e meno interessati alla partecipazione a corsi di formazione (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Campion, 2009). Di conseguenza, le organizzazioni non investono su di loro e i lavoratori stessi sviluppano un senso di sfiducia verso la loro organizzazione (Rosen & Jerdee, 1976; Cleveland & McFarlane Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Posthuma & Campion, 2009). Si crea una sorta di discriminazione legata al poter accedere a corsi di aggiornamento professionale per cui ne risentono, a lungo andare, conoscenze e competenze di tali lavoratori (Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2011);
- 3) **Costi/Ricavi:** il lavoratore maturo, come già accennato nelle pagine precedenti, è considerato più costoso perché pagato di più (Posthuma & Campion, 2009). In realtà, è stato dimostrato come per le organizzazioni i costi legati al fenomeno dell'assenteismo e degli infortuni sul lavoro inerenti i lavoratori maturi siano compensati da un risparmio rispetto ai costi di selezione e formazione sostenuti per tale categoria di lavoratori (Brooke, 2003).

D'altra parte, è giusto riportare come vi siano degli stereotipi che riguardano i lavoratori maturi con una connotazione positiva per il loro benessere lavorativo.

Ad esempio, i lavoratori maturi sono considerati *più affidabili, maggiormente legati* alla propria organizzazione, *più fedeli e leali*, ed infine *più competenti* a livello relazionale (Van Dalen et al., 2009). Questo tipo di stereotipi positivi sono condivisi dagli stessi interessati.

In questo senso, però, è stato verificato come i dirigenti d'azienda che a livello anagrafico rientrano in tale categoria tendano a discostarsi da tali stereotipi, poiché ritengono di avere un ruolo di maggiore importanza nell'organigramma aziendale rispetto a coloro di cui sono responsabili e pertanto ritengono di essere al di sopra di queste stereotipizzazioni: ciò inevitabilmente influenza le decisioni manageriali (Rosen & Jerdee, 1976; Hassel & Perrewé, 1995; Chiu et al. 2001).

In Italia, nei luoghi di lavoro si verificano, spesso, situazioni per cui le politiche di gestione delle risorse umane sono influenzate da questo tipo di stereotipi: si adottano programmi e strategie che non sono congruenti con la situazione demografica attuale e che sarebbero più adatte per lavoratori più giovani (Dychtwald & Baxter, 2007).

Tra il 1980 ed il 1990, si è particolarmente diffusa la cultura del prepensionamento che è stata utilizzata come una modalità per rispondere alla necessità di ridurre e ristrutturare le organizzazioni a discapito dei lavoratori maturi e dall'altra parte, attualmente, forme di lavoro part-time o flessibili non sono assolutamente state applicate a questo target di lavoratori.

E' necessario specificare come, nel contesto italiano, la gestione del personale è stata basata sul "cercare" di essere al passo con i continui cambiamenti economici e tecnologici senza progettare una qualche seria forma di investimento sui lavoratori *older* (Bombelli & Finzi, 2006).

Questa situazione, d'altronde, non deriva solamente dalle strategie aziendali ma in essa concorrono fattori di natura politica e legislativa come incentivi per lasciare anticipatamente il lavoro, il già citato prepensionamento e leggi che hanno, continuativamente, spostato in là il limite per andare in pensione.

Contini et al., nel 2007, affermano come il vero problema riguardi non specificatamente l'età per la pensione ma individuare l'età "più adeguata" per uscire dal mondo del lavoro: in Italia, i lavoratori lasciano il mondo del lavoro all'età media di 60.1 anni rispetto ai 61.4 della media europea. In alcuni stati come l'Olanda, la Svezia, la Norvegia e la Svizzera si arriva a 63 anni per non considerare anche l'Islanda dove in media si lavora fino a 64.8 anni.

Questi dati fanno riferimento a ricerche svoltesi fino all'anno 2011. Com'è noto a tutti, la recente riforma del sistema pensionistico (Legge Fornero, art. 24, d.l. 201, 2011) sta cambiando e cambierà i dati inerenti l'Italia portandoci a serie riflessioni sulla gestione di percorsi di carriera più lunghi.

In questo quadro teorico, riferito all'età nel mondo del lavoro, è interessante considerare come nei contesti organizzativi si sviluppino numerose relazioni fra colleghi più "anziani" e colleghi più "giovani".

Nel contesto australiano ed in quello inglese, si sono svolte numerose ricerche, con la metodologia del "caso – studio", per indagare in che modo giungessero ad essere complementari le competenze sviluppate dai lavoratori più anziani con quelle dei lavoratori più giovani (cfr. tra gli altri: Brooke & Taylor, 2005). In alcuni casi, sono stati rilevati programmi espliciti che mettevano in relazione questi due target di lavoratori; in altri casi, sono risultate conseguenza di altre misure adottate.

Principalmente, la pratica più diffusa è quella del *mentoring*. In particolare, in alcune aziende australiane inserite nel settore della logistica, i lavoratori maturi sono valorizzati grazie alla loro capacità di riuscire a trasmettere le proprie conoscenze e competenze ed ad essere dei buoni *mentor*

ossia supervisor per i colleghi *younger*. I criteri più utilizzati per valutare positivamente la loro “esperienza” sono stati:

- La capacità di lavorare in maniera “intelligente” senza commettere errori;
- La capacità di monitorare la qualità della produzione;
- La capacità di formare efficaci gruppi di lavoro.

In questo senso, Brooke & Taylor (2005) riportano come, proprio nel contesto lavorativo australiano, pioneristico su queste tematiche, sia diffusa una buona regola per cui “bisogna mettere insieme giovani e persone con esperienza che possano spiegare il lavoro. Ne beneficeranno entrambi. I più giovani sono bravi nel lavorare e ti fanno sentire giovane. I lavoratori più anziani sanno ascoltare mentre i più giovani sono testardi e pensano di saper fare tutto” (p.424). Dalla combinazione delle competenze e capacità di entrambi, ne beneficeranno i lavoratori stessi rispettivamente ma anche l’organizzazione in termini di produttività e di un buon clima organizzativo.

In quest’ottica, la trasmissione delle competenze da parte dei lavoratori *senior* verso i colleghi più giovani potrebbe e può rappresentare un “capitale” notevole, non prettamente monetizzabile, ma dai vantaggi per le organizzazioni, nel medio – lungo termine, significativi.

In definitiva, mutuando le buone pratiche adottate in altri paesi, la complementarità risulta essere la chiave di volta per la convivenza di più generazioni di lavoratori nella stessa organizzazione.

Sul rapporto “*older vs younger*” sono stati condotti, per la maggior parte, studi di natura qualitativa sottolineando come la metodologia qualitativa (Brooke & Taylor, 2005) sia la più appropriata per rilevare pareri e contenuti dalle sfumature di significato differenti: da tali studi sono emerse indicazioni pratiche inerenti la possibilità di far sì che i lavoratori maturi possano ruotare in varie posizioni in modo tale da poter fare trasversalmente da *tutor* nell’organizzazione; lavorare meno ore per la loro mansione e svolgere attività di consulenza e di supervisione per i più giovani (Brooke & Taylor, 2005).

1.4 L’Invecchiamento Attivo e le Politiche Europee

L’invecchiamento al lavoro rappresenta una delle tematiche strategiche per lo sviluppo futuro di tutti i paesi della Comunità Europea. Conseguenza di ciò, è stata la designazione del 2012 come anno europeo dell’ “*INVECCHIAMENTO ATTIVO E DELLA SOLIDARIETA’ INTERGENERAZIONALE*” ritenendo queste tematiche una sfida prettamente europea in quanto il nostro continente si caratterizza per una forte diminuzione delle nascite e per l’allungamento della speranza di vita.

Infatti, vi sono degli elementi che contraddistinguono chiaramente la situazione che stiamo vivendo ossia (Bresso, 2011):

- ✓ *Il processo di invecchiamento sta avanzando velocemente.* L'apice si verificherà nel 2040 quando finirà l'effetto del boom di nascite del dopoguerra. In quel momento, oltre un quarto della popolazione europea avrà compiuto 65 anni ed oltre.
- ✓ *Il miglioramento delle condizioni generali di salute ha portato ad un salto in avanti della durata media della vita dell'individuo.* Scrive Mercedes Bresso, membro del Comitato delle Regioni ed Enti locali UE, come “dagli anni sessanta abbiamo guadagnato dieci anni di vita e oggi il pensionato medio può pensare di vivere fino a 80 anni se è uomo e fino a 85 se è donna” (2011, pp.7): inevitabilmente la vita lavorativa sta seguendo questo trend diventando, a sua volta, più lunga.
- ✓ *La vecchiaia coincide oramai con la pensione.* In passato, la maggior parte dei lavoratori non potevano decidere di smettere di lavorare dato che la pensione era particolarmente misera e chi smetteva di lavorare, giungeva a tale condizione perché licenziato o non più in grado di lavorare. Fino agli anni sessanta, la vecchiaia era sinonimo di povertà. Oggigiorno, si è affermato come un diritto riservato a tutti la possibilità di andare a pensione raggiunti determinati requisiti o una determinata età.

La questione dei lavoratori maturi comincia a comparire nell'agenda politica europea agli inizi degli anni '90 anche se qualche provvedimento in merito era stato attuato nel decennio precedente.

Una prima e concreta attenzione si verifica alla metà degli anni '90 e precisamente, nella riunione del Consiglio europeo di Essen del 1994, in cui vengono espresse queste parole (Scarpetti & Sandomenico, 2011): “provvedimenti speciali dovrebbero essere presi nei confronti della difficile situazione delle donne disoccupate e dei lavoratori anziani” (p.12).

Nel 1995, con la “Risoluzione relativa all'occupazione dei lavoratori anziani” vengono fissati due principi basilari ossia a) intensificare gli sforzi per adattare la formazione professionale e le condizioni di lavoro ai bisogni dei lavoratori anziani e b) progettare azioni per prevenire la loro esclusione dal mercato del lavoro.

L'interesse europeo per l'individuazione di strategie occupazionali utili a sostenere questo target di lavoratori diviene centrale a partire dalle indicazioni del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 durante il quale vengono definiti i risultati da raggiungere per il 2010.

Conseguentemente, il 6 settembre del 2010, la Commissione europea propone di dichiarare il 2012 “anno europeo dell'invecchiamento attivo” con l'obiettivo di sostenere gli Stati membri nel loro

impegno volto ad aiutare i lavoratori più anziani a rimanere nel mondo del lavoro oltre che a vivere, socialmente e fisicamente, al meglio ed attivamente.

Inoltre da un punto di vista culturale, particolarmente lungimiranti sono le finalità di tale designazione (Scarpetti & Sandomenico, 2011):

- Cercare di promuovere la “*Cultura dell’Invecchiamento Attivo*”;
- Rivalutare il “*Potenziale delle Persone Mature*”;
- Favorire la “*Solidarietà tra le Generazioni*”.

L’evoluzione storica degli interventi di politica europea a sostegno dell’invecchiamento attivo forniscono numerosi spunti di riflessione di natura sociale, in riferimento alla ricerca scientifica ed anche alla gestione organizzativa di questo target di lavoratori.

I dati numerici ed il susseguirsi dei provvedimenti approvati dalla Comunità Europea prefigurano uno scenario non ancora dai contorni negativi ma che lancia dei segnali che i diversi protagonisti del mondo del lavoro e della politica dovrebbero cominciare a cogliere concretamente.

Di diverso genere sono i provvedimenti che sono stati adottati nei paesi dell’Unione Europea (Scarpetti & Sandomenico, 2011).

L’elemento che li accomuna risiede nell’integrazione delle politiche del lavoro con quelle sociali dove la gestione del fattore “Età” è inteso come un processo dinamico che mira ad una strategia integrata. Ad esempio, in *Germania* si rilevano strumenti creati con il duplice obiettivo di innalzare il tasso di inserimento, nel mondo del lavoro, dei lavoratori maturi come sussidi salariali, programmi di formazione e di avvicinare tali lavoratori ad usufruire di lavori di tipo ausiliario utili per creare alternative alla disoccupazione che si crea prima di poter andare in pensione.

In *Olanda*, troviamo delle misure molto interessanti come la promozione del lavoro a tempo parziale e il reinserimento di lavoratori già in pensione al fine di contrastare la mancanza di manodopera specializzata: per tali lavoratori, non è prevista la riduzione della pensione già percepita. La *Svezia*, in particolare, si distingue per essere il paese pioniere nell’attuazione di politiche attive del lavoro in quanto, già negli anni ’50, fu istituito il *National Labour Market Board* ossia un comitato che doveva occuparsi di istituire e gestire programmi per la formazione lavorativa e per l’incremento dell’occupazione.

Di seguito, viene proposta una breve rassegna dei principali interventi che sono stati attuati, nei paesi europei più virtuosi da questo punto di vista, a sostegno degli *older workers*.

- Interventi contro la “discriminazione basata sull’età”

In Germania, il Governo, nel 2005, avviò uno specifico programma denominato *Perspective 50 Plus – Employment pacts for older workers in the regions* (Scarpetti & Sandomenico, 2011) con un primo obiettivo che era quello di invitare tutti i Centri per l’Impiego tedeschi a “presentare” nuove proposte per la gestione di tali lavoratori. L’obiettivo a lungo termine era quello di cercare di cambiare l’atteggiamento dei datori di lavoro nonché di favorire l’implementazione di *best practices* riservate ai lavoratori over 50.

Le principali *best practices* che si sono potute attuare, sulla base dei progetti pervenuti, sono state:

- Misure di *formazione* specifiche;
- *Stage* presso società;
- Attività di *Placement*;
- *Conciliazione* dei tempi di vita e di lavoro;
- Campagne pubblicitarie di *sensibilizzazione* alla sfida derivante dall’invecchiamento demografico.

I dati raccolti per verificare l’efficacia del programma e delle pratiche implementate ha portato a 19mila disoccupati maturi impiegati in lavori regolari nel 2008 e nel 2009, nonostante l’affermarsi in Europa della crisi iniziata negli Stati Uniti l’anno precedente, nei primi mesi, si è verificato lo stesso andamento.

In Svezia, sono stati attuati dei programmi finalizzati a “rinsaldare” variabili psicologiche individuali che potrebbero subire effetti negativi per la mancanza di prospettive di carriera e di lavoro.

Ad esempio, il programma *Labour Market Square for the wise* del 2010 che si prefiggeva lo scopo di rinsaldare, negli *older workers*, una maggior sicurezza delle proprie capacità e la motivazione a cercare un nuovo lavoro. In più, il progetto *Life Competence 50 +*, nello stesso anno, ha perseguito l’obiettivo di rendere più visibili i lavoratori maturi nel mercato del lavoro cercando, parallelamente, di combattere atteggiamenti discriminatori nei loro confronti.

- Interventi a supporto dell’ “age management”

Questa tipologia di interventi è stata ideata e progettata per sostenere principalmente e soprattutto le aziende nella fase di gestione dei lavoratori *older* dove pratiche specifiche di management non erano implementate e/o non erano sufficientemente approfondite.

In Olanda, dal 2004 al 2010, in aziende di diversi settori, sono stati attuati ben 444 progetti da parte degli uffici risorse umane come risposta all'invecchiamento del personale dell'azienda ed ad una futura mancanza di forza lavoro. Principalmente, si è ottenuta una maggiore consapevolezza rispetto al processo di invecchiamento delle risorse umane ed un maggiore sostegno all'occupabilità dei lavoratori *older*. Inoltre, si è raggiunto l'obiettivo di ridurre i pregiudizi legati all'età soprattutto tra dirigenti e manager.

In Belgio, ed in particolare, nelle Fiandre, le organizzazioni, coinvolte in fasi di ristrutturazione aziendali nel momento in cui richiedono il pensionamento anticipato, sono tenute a presentare al Ministero regionale per l'impiego il proprio *Social assistance plan* affinché si possa verificare l'attuabilità e gli effetti sociali.

Da segnalare, nel contesto belga in riferimento a situazioni di ristrutturazione aziendale, l'attuazione di un programma ossia il *Generation Pact* (2005) che si basava su specifiche pratiche di *Outplacement* (Westaby, 2004; Tanucci, 2010) ossia un insieme di attività finalizzate alla riqualificazione e rioccupazione di lavoratori maturi anziani. Tale patto si è caratterizzato per due passaggi:

- L'istituzione legislativa del diritto all'*outplacement* per i lavoratori maturi in esubero;
- La traduzione del diritto in obbligo.

Le aziende, nello specifico, sono obbligate a costituire dei "team di lavoro" al loro interno che abbiano il compito di mettere in comunicazione i lavoratori over 45 in esubero con agenzie che si occupano specificatamente di *outplacement*.

Molto interessanti sono le indicazioni che derivano da questi progetti.

In primis, l'attenzione volta alla prospettiva delle aziende che sono coinvolte nella gestione dell'età al lavoro. Anche le aziende sono protagoniste tanto quanto i lavoratori maturi stessi e a tal proposito, vanno sostenute nel processo di gestione di tali lavoratori.

Inoltre, fenomeni come quelli di ristrutturazioni o fusioni aziendali mettono in risalto maggiormente queste considerazioni rispetto alle azioni che si possono mettere in campo per limitare al massimo le conseguenze, spesso negative, di questi fenomeni.

Istituzionalizzare l'*outplacement* con l'obbligo ad implementare la buona pratica del collegamento azienda - agenzie di lavoro può rappresentare una strategia per favorire l'"age management" in molti altri paesi industrializzati.

- Incentivi alle imprese

Sempre nell'ottica doppia di agevolare l'occupabilità dei lavoratori maturi e fornire supporto alle aziende nella gestione del fattore "Età" al lavoro cercando di favorire, parallelamente, l'affermarsi di una cultura dell'invecchiamento al lavoro, si possono annoverare dei progetti che forniscono incentivi alle imprese con dei criteri molto singolari.

L'Austria è il paese europeo che ha attuato due progetti che rientrano in questa prospettiva.

Il primo intitolato *Aktion 56/58 plus* si basava sul principio per cui sia i lavoratori che i datori di lavoro non pagassero i contributi all'assicurazione contro la disoccupazione per l'uomo a partire dai 58 anni e per la donna dai 56 con l'obbligo di mantenerli attivi nei loro contesti di lavoro.

Il secondo progetto denominato *Bonus – Malus System* offre ai datori di lavoro un incentivo o al contrario un disincentivo a seconda che si verifichi una determinata situazione o meno.

Se l'azienda assume un lavoratore over 50, i contributi vengono aboliti (Bonus). Di contro, se l'azienda licenzia un lavoratore ultra cinquantenne, dipendente da almeno dieci anni, dovrà restituire un contributo (Malus) al governo centrale.

Molto singolare appare quest'ultimo programma che vuole raggiungere, anche, l'obiettivo di favorire una maggiore riflessione da parte delle aziende sui possibili investimenti da fare su un capitale umano *older*.

In Italia, per la maggior parte, si rilevano alcune azioni e progetti gestiti principalmente dai Servizi per l'Impiego ed in particolare i Centri per l'impiego nell'ottica di creare una rete integrata di servizi di orientamento – formazione – lavoro e di collegare lavoratori over 45 e le imprese. La discontinuità di tali progetti è indicativa di come, sul nostro territorio, si sia ancora all' "alba" di un percorso da costruire per la gestione delle carriere di chi ha più anzianità di servizio ed esperienza.

1.5 Conclusioni

In questo primo capitolo, sono stati tratteggiati i contorni di un fenomeno quale quello dell'invecchiamento al lavoro che riguarda i lavoratori, in *primis*, le aziende ed i rappresentanti del mondo politico e sociale.

L'obiettivo principale è stato quello di delineare le caratteristiche dei cosiddetti *older workers* attraverso la descrizione dei principali contributi scientifici a livello europeo ed internazionale. A completare il quadro di riferimento, ci si è soffermati sulla specificazione dei numerosi stereotipi che influenzano la vita lavorative ed il percorso di carriera di tali lavoratori.

Infine, per poter avere una cognizione più centrata di tutta la questione inerente gli *older workers*, si sono illustrati dati, azioni e progetti che fanno riferimento al contesto europeo per la maggior parte ponendo, di conseguenza, un focus, anche, sul contesto italiano.

Nel prossimo capitolo, a fronte di quanto sinora espresso, si fornirà un contributo inerente le differenti prospettive sugli studi inerenti la carriera.

Capitolo II

Definire la Carriera: Prospettive teoriche Tradizionali e Contemporanee

2.1 Premessa

Partendo dalla definizione fornitaci dal Dizionario Devoto – Oli (1995) sul termine carriera ossia “la via scelta e l’eventuale progresso compiuto, specialmente da un punto di vista sociale ed economico, nel campo di un’attività gerarchicamente organizzata” (p. 339), è possibile comprendere come la carriera ha avuto ed ha, in parte ancora tutt’oggi, una doppia valenza.

Da un punto di vista lavorativo, la carriera è quella “*via*” o percorso che porta ad un avanzamento, non certo, in un “*campo*” o azienda caratterizzata da un’organizzazione gerarchica. La rappresentazione figurativa della carriera come una via è esemplificativa di come sia un percorso che si realizza lungo una direzione che può portare al conseguimento di un successo lavorativo (Van der Heijden et al., 2005).

Da un punto di vista extra – lavorativo, rappresenta quello strumento attraverso il quale l’individuo può raggiungere quella sicurezza economica ed uno status sociale tali da poter contribuire a guadagnarsi, nella propria comunità, una reputazione sempre più elevata ed una serie di attributi conseguenti (Palmonari et al., 2002).

I cambiamenti avvenuti, negli ultimi decenni, nel mercato del lavoro nazionale ed internazionale, hanno portato a modificare nel tempo i significati attribuiti alla carriera che non rispecchia pienamente e per tutti la definizione più classica e diffusa, pocanzi discussa (Sullivan & Baruch, 2009).

Le pagine di questo secondo capitolo saranno incentrate sulla presentazione dell’evoluzione verificatasi rispetto all’esplicitazione del concetto di “carriera”; saranno presentate le principali teorie appartenenti ad una prospettiva più tradizionale e quelle più contemporanee con riferimenti, infine, alle pratiche di gestione delle risorse umane rapportate alla carriera.

2.2 Evoluzione della ricerca sul concetto di Carriera

Sul concetto di carriera, si sono espressi differenti ambiti disciplinari. Dalla psicologia ed in particolare la psicologia dello sviluppo, la psicologia sociale e la psicologia del lavoro e delle organizzazioni sino alla sociologia con un approccio organizzativo ed industriale (Fraccaroli, 2005) come anche l’antropologia e le scienze dell’amministrazione.

Interessante risulta essere analizzare come questo concetto sia stato “letto” dai differenti ambiti. La *sociologia* ha generalmente inteso la carriera come “indicatore della posizione occupazionale e di mobilità sociale” (Form & Miller, 1949, p.317) tenendo, particolarmente, in considerazione la componente oggettiva e le sue ricadute sulla gerarchia sociale.

L'*antropologia* si è occupata di carriera parallelamente al concetto di “rito di passaggio” mettendo in evidenza come il percorso che porta da una posizione sociale all'altra sia avvicinabile ed identificabile con le fasi che si susseguono nei riti di passaggio.

Le *scienze dell'amministrazione*, invece, presentano una visione della carriera legata al processo di regolazione e distribuzione del potere all'interno delle organizzazioni o in una prospettiva di gestione delle risorse umane, come metodo per migliorare le competenze del capitale umano dell'organizzazione.

In *psicologia*, una delle prime definizioni di carriera è proposta da Hughes (1937) il quale la definisce come “ quella prospettiva in evoluzione rispetto alla quale gli individui si orientano tenendo in considerazione l'ordine sociale e le sequenze tipiche dell'ambiente lavorativo” (Baruch, 2006, p.126) sottolineando la centralità delle dinamiche lavorative nella vita professionale e personale di un individuo.

Successivamente, gli studi psicologici inerenti la carriera hanno spostato il loro focus di attenzione su alcune dimensioni psicologiche che influenzano la costruzione dell'identità sociale e lavorativa dell'individuo. Williams (1986) e Deutschs (1994) propongono, per l'appunto, una definizione di carriera “come una sequenza di attività della sfera lavorativa legata ad atteggiamenti, attitudini, valori e aspirazioni individuali” (Fraccaroli, 2005, p. 13).

Entra in gioco il fattore “ *sviluppo individuale*” per il quale la carriera è studiata ed analizzata rispetto all'intero corso della vita individuale. Savickas, nel 2002, puntualizza come tale fattore sia l'aspetto che caratterizza più di tutti il concetto di carriera, da un punto di vista psicologico, rispetto a molti altri che ad esso vengono accostati come: comportamento vocazionale o scelta occupazionale.

Il contributo della prospettiva psicologica risiede proprio nella rilevazione e puntualizzazione di quali siano le caratteristiche individuali che contribuiscono e concorrono al processo di realizzazione delle proprie aspirazioni di carriera.

Una delle metafore che meglio possono far comprendere in che modo si sia evoluto il significato attribuito alla carriera e di conseguenza gli studi che se ne sono occupati, è quella *Order versus Chaos* (Baruch, 2006). Metafora che esemplifica, immediatamente, i cambiamenti che si sono verificati anche nell'ambito delle organizzazioni.

Tradizionalmente il modello di carriera si caratterizzava per “ *una chiara, unidimensionale o lineare direzione verso un avanzamento previsto*” (Baruch, 2006, p.126).

La gerarchia organizzativa rappresentava quella “scala” da dover salire per poter raggiungere posizioni lavorative superiori: ad una chiara struttura organizzativa corrispondeva una chiara e lineare struttura di carriera. In questo senso, si manifestava un chiaro ordine.

Attualmente, il concetto di carriera che si sta diffondendo è abbastanza agli antipodi rispetto al modello tradizionale. E' un concetto che deriva dai numerosi cambiamenti avvenuti nella società e nelle organizzazioni. Quest'ultime contano sempre meno o comunque meno di quanto lo fossero in passato (Leana, 2002): stanno diventando, a loro volta, flessibili. Il modello di carriera contemporaneo prevede, quindi, flessibilità, dinamismo, adattabilità alle transizioni e prospettive di carriera non chiare o di certo non definite o predefinite.

All' “ordine” si è contrapposto il “caos”: si è passati da un sistema di carriera lineare ad uno multi – direzionale (Baruch, 2004b).

Molta enfasi è stata posta sugli studi che si sono occupati dei nuovi modelli di carriera per le teorizzazioni assolutamente originali e per i risultati empirici a supporto degli stessi (Sullivan, 1999). In molti si sono interessati a questo nuovo filone di studi che si è ampiamente diffuso considerandolo la “nuova frontiera” della ricerca inerente la carriera (Sullivan & Baruch, 2009).

In questo senso, degne di nota sono le riflessioni proposte, in un editoriale introduttivo ad una *special issue* del *Journal of Vocational Behaviour* del 2011, da Dries e Verbruggen rispetto alle nuove prospettive della ricerca psicologica inerente la carriera. Essi rimarcano come la “nuova letteratura sulla carriera” stia spingendo notevolmente sul rendere sempre meno valido il modello di carriera “tradizional - organizzativa” a favore del contemporaneo modello di carriera più flessibile. Essi specificano come il titolo di un libro di Hall del 1996 intitolato “*The Career is dead, long live the career!*” sia il motto di questo nuovo filone di ricerche interpretandolo nella prospettiva di considerare sempre più efficaci le nuove teorizzazioni a supporto del concetto di carriera.

Negli ultimi anni, numerosi studiosi hanno espresso perplessità rispetto all'inevitabilità con la quale il modello di carriera “tradizional – organizzativa” stesse scomparendo (Guest & Mackenzie Davey, 1996). Hall stesso, in un recente articolo, proclama: “*ci siamo sbagliati: la carriera organizzativa è viva e vegeta*” (Hall & Las Heras, 2009, pag 182).

Ad ogni modo, il dibattito tra coloro che sostengono e coloro che ritengono superato il modello tradizionale di carriera è avvincente e ricco di suggestioni. Da questo punto di vista, si è ancora ad una fase concettuale e sarebbe interessante procedere con degli studi che mettessero, empiricamente, a confronto le istanze di una prospettiva concettuale con quelle dell'altro versante.

A fronte di quanto espresso, di seguito si entrerà nel merito delle principali teorie tradizionali e contemporanee. Nello specifico, verrà dedicata una prima parte agli approcci teorici più tradizionali.

2.2.1 Teorie basate sui “Tratti Psicologici”

Tra gli studi psicologici che si sono interessati di carriera, l’approccio con la più lunga tradizione di studi è quello dell’ “approccio dei tratti” che deriva dalle teorie espresse dalla psicologia delle differenze individuali e della psicometria. Gli elementi che caratterizzano tale approccio sono (Holland, 1973; Super, 1957; Fraccaroli, 2005):

- È possibile rilevare delle differenze individuali inerenti alcune caratteristiche individuali (abilità, interessi, valori) in riferimento al lavoro;
- È possibile indicare le caratteristiche distintive delle occupazioni che offrono benefici intrinseci (varietà, autonomia) e benefici estrinseci (denaro, successo) con la dovuta variabilità;
- E’ possibile giungere ad una coerenza fra caratteristiche individuali e vantaggi offerti dal lavoro; tale coerenza, conseguentemente, si traduce in un successo lavorativo.

Il punto focale di questo approccio consiste nella visione della carriera come un luogo nel quale gli individui esprimono le proprie abilità e caratteristiche psicologiche: se si verificano differenze interindividuali nei percorsi di carriera rispecchiano differenze interindividuali su dimensioni psicologiche o tratti quali la personalità, le attitudini, gli interessi e i valori professionali (Holland, 1973; Super, 1957).

Il successo lavorativo di un individuo, secondo questa prospettiva, deriverebbe da un efficace *matching* tra l’individuo portatore di determinate caratteristiche ed il contesto lavorativo che ne beneficerebbe in termini di efficienza. Così che se si intraprende una carriera prettamente routinaria e ripetitiva, questa scelta potrebbe dipendere da un insieme di caratteristiche individuali come la ricerca di stabilità emotiva, il bisogno di riuscita e la tolleranza dell’ambiguità (Fraccaroli, 2005).

Nelle teorizzazioni espresse da questo approccio, si specifica come le eventuali scelte di carriera sono da intendersi come tentativi di trovare il *fit* o adattamento più efficace tra le caratteristiche individuali che, inevitabilmente, si modificano nel tempo e le opportunità lavorative che meglio rispondono a questo bisogno di crescita individuale.

La carriera è definibile, quindi, come la manifestazione delle principali caratteristiche dell’individuo in un’ eventuale prospettiva di crescita nel tempo.

Uno dei massimi rappresentanti di questa prospettiva è Holland che nel 1973 propone un modello concettuale, basato sui tratti psicologici, per cui gli individui con diversi profili di personalità orientano le proprie scelte professionali verso occupazioni che rientrano in una ristretta cernita di opportunità che meglio si adattano al loro profilo di personalità.

I profili di personalità che individua sono i seguenti:

- Realistico
- Investigativo
- Sociale
- Intraprendente
- Convenzionale
- Artistico

Se si dovesse verificare incoerenza o *misfit* tra il tipo di personalità e le caratteristiche di una professione, ciò può portare ad insoddisfazione per la propria carriera e soprattutto all'insorgere di una serie di comportamenti quali assenteismo e turn over con conseguenze notevoli per l'organizzazione (Eisenberg et al., 1986).

A proposito di questo, sono stati individuati una serie di stili di fronteggiamento di questa eventuale incoerenza che potrebbe verificarsi (Fraccaroli, 2005).

In primis, l'*attivismo* inteso come azioni volte ad intervenire sull'ambiente lavorativo per modificarlo; l'*adattamento* ossia tentativi per i quali si cerca di modificare/migliorare se stessi; la *perseveranza* interpretata come atteggiamento posto in essere per cercare di fronteggiare una situazione lavorativa insoddisfacente ed infine l'*uscita* o ricerca di nuove chance lavorative in altri contesti.

Risulta chiaro come, secondo questo approccio, sia predominante il peso delle caratteristiche individuali e di personalità nelle scelte inerenti la carriera.

La ricerca psicologica, in particolare, la psicologia dell'orientamento scolastico e professionale si è rifatta molto a questo approccio. Approccio che stato messo molto in discussione per una serie di limiti che presenta:

- ***Elevata importanza agli aspetti individuali***: scarsa importanza o quasi nulla viene posta ai requisiti d'accesso delle differenti opportunità professionali sottovalutando il peso che può avere nella fase di scelta e di *matching* tra individuo ed occupazione;
- ***Eccessivo meccanicismo nel rapporto individuo – organizzazione***: il solo aspetto considerato è la capacità di adattamento del lavoratore al contesto lavorativo senza

considerare l'altra parte della relazione ed anche gli elementi che scaturiscono dall'interazione fra essi;

- **Affermazione della sovranità del comportamentismo**: avere successo nel proprio percorso di carriera rientra nelle dinamiche utili per rinforzare lo stile comportamentale del soggetto;
- **Classificatorietà spinta**: le teorie rientranti nell'approccio dei tratti, esprimono la tendenza a classificare le caratteristiche individuali senza spingersi il là con la proposta di modelli teorici esplicativi delle stesse rispetto al lavoro.

Questo approccio è considerato, in gran parte, superato ma è da considerarsi quell'approccio dal quale si è partiti per nuove teorizzazioni.

2.2.2 Teorie basate sugli “Stadi di Carriera”

Successivo all'approccio dei tratti, si è affermato un approccio basato sul concetto di “sviluppo individuale” in cui il processo individuale di crescita nel tempo sottosta al percorso di carriera del lavoratore. Le teorie che rientrano in questo approccio, partono dalle riflessioni di Super (1957, 1980) che è da considerarsi l'antesignano degli studi sugli “**Stadi di Carriera**”.

Questo approccio parte dal presupposto per cui il processo di maturazione dell'individuo si verifica attraverso le differenti fasi o “stadi” della propria vita: i cambiamenti che caratterizzano tale maturazione possono dipendere da aspetti individuali ma anche da eventi esterni, di natura oggettiva, con i quali l'individuo si misura.

Seguendo l'idea per cui lungo l'intero arco di vita si realizzano eventi significativi, tali eventi possono essere “previsti” da un percorso formativo socialmente definito: terminare gli studi obbligatori e successivamente conseguire la laurea; confrontarsi con le prime esperienze lavorative e raggiungere promozioni ed avanzamenti; o essere eventi “casuali”, indipendenti dalla volontà dell'individuo, come la perdita del lavoro o incidenti sul lavoro.

Gli stadi e quindi gli eventi possibili durante il corso di questi stadi si possono sintetizzare in questa maniera (Super, 1980):

A) *Crescita* (0 – 15 anni). In questa prima fase di vita, avviene l'elaborazione di idee astratte rispetto al lavoro e ai ruoli sociali ed una prima definizione degli ambiti occupazionali di interesse.

B) *Esplorazione* (15 - 25 anni). Nella fase di esplorazione, dovrebbe avvenire la transizione dalla scuola al lavoro ed in generale i primi tentativi di inserimento nel mondo del lavoro nonché la ristrutturazione di quelle aspirazioni sviluppate nella fase precedente.

C) *Stabilizzazione* (25 – 45 anni). E' la fase della maturazione dell'individuo nel ricoprire un determinato ruolo lavorativo attraverso lo sviluppo di competenze specialistiche. Inoltre, è lo stadio durante il quale il lavoratore comincia a valutare la possibilità di altre opportunità lavorative finalizzate allo sviluppo del proprio piano di carriera.

D) *Mantenimento* (45 – 65 anni). Alla maturazione succede la fase del consolidamento della propria posizione lavorativa durante la quale il lavoratore comincia ad effettuare una sorta di bilancio delle carriere e del successo ottenuto rispetto ad essa. E' intesa come quella fascia d'età per cui comincia ad affermarsi la consapevolezza di un'assenza di ulteriori sviluppi lavorativi ed individuali.

E) *Declino* (oltre i 65 anni). Con questa fase, si realizza la conclusione dell'attività lavorativa con un'attenzione più marcata ad una ridefinizione della valenza degli altri ambiti di vita. Per molti, si prospettano nuove attività extralavorative da svolgere per poter continuare ad essere sempre attivi.

Il modello di Super è fortemente influenzato dalla tradizione sociologica più classica (Fraccaroli, 2005) ma l'elemento peculiare della sua teoria e degli studi che da essa sono partiti, è la specifica *attenzione ai processi individuali* che si verificano nei vari *stadi di vita*. In più, si considera come le preferenze occupazionali, le scelte lavorative e le competenze sviluppate si modifichino nel tempo conseguentemente l'*invecchiamento* dell'individuo.

Tutte le teorie sviluppatesi a seguire, hanno apportato sempre nuovi contributi allo studio della carriera nell'ottica dello sviluppo per fasi di vita anche grazie alla contaminazione con altri ambiti disciplinari. Ma alcuni elementi di criticità è possibili ravvisarli, anche, rispetto a questo approccio (Sonnenfeld & Kotter, 1982):

- *La relativa passività dell'individuo*. Quest' ultimo è inteso come sì centrale ma comunque *plasmato* da stadi ed eventi considerati uniformi ed applicabili a tutti. Questo approccio, per quanto attento alle caratteristiche individuali, tiene poco in considerazione la variabilità individuale.
- *L'eccessiva attenzione all'ambito lavorativo*. Poca rilevanza viene data ad altri ambiti come quello familiare nella fase di crescita e maturazione dell'individuo. Molto spesso, alcune scelte familiari si sono riverberate anche sulle scelte lavorative influenzandone l'andamento complessivo.
- *La notevole enfasi sulle fasi di esplorazione ed entrata nel mondo del lavoro*. Super stesso si sofferma molto sull'esplicazione delle dinamiche che avvengono nella fase

adolescenziale e pre – adolescenziale, non considerando quanto sia altrettanto rilevanti quelle che si realizzano nella fase di stabilizzazione e mantenimento.

La “carenza scientifica” derivante, soprattutto, da quest’ultimo aspetto è diventata interesse di ricerca nei decenni successivi in cui si sono avviate ricerche *sull’aging* e *sull’age management* (Mayrhofer et al., 2004).

2.2.3 Teorie basate sul “Sogno e Ciclo di Vita”

Dagli elementi caratterizzanti gli approcci precedenti come anche i relativi limiti espressi, si è sviluppato un approccio psicologico basato sul concetto di “**Ciclo di Vita**”. Ciò che caratterizza questo concetto e lo differenzia da quello dell’approccio di Super, è il presupposto per cui bisogna considerare l’intero arco di vita dell’individuo includendo, anche e allo stesso tempo, aspetti inerenti ambiti di vita extra – lavorativa che da Super sono stati sottovalutati.

Tra i modelli più rappresentativi di questo approccio, vi è quello di Levinson e collaboratori (1978) che risente dell’influenza teorica di Jung nei termini della “crisi dell’età adulta” e di Erikson rispetto agli stadi di sviluppo.

Il “ciclo o arco di vita” è inteso come “una sequenza di fasi di sviluppo caratterizzata da lunghi cicli di stabilizzazione e da più brevi momenti di transizione, instabilità e cambiamento” (Fraccaroli, 2005, p. 21): maggiore rilevanza è data, in generale, alla fase di stabilizzazione di qualsiasi ciclo o stadio si sta affrontando sia che si tratti di momenti transitori lavorativi sia extra – lavorativi.

Alla base del modello di Levinson inerente il “ciclo di vita”, vi sono due concetti fondamentali: “sogno” e “struttura di vita”. Con “sogno”, si vuol intendere l’idea futura di se stessi o meglio la rappresentazione di qual è il modello di vita desiderato e preferito. Rappresenta quella direzione che l’individuo dà alla propria esistenza nella speranza di realizzare quella rappresentazione immaginaria: tutte le energie individuali sono investite nella ricorsa di questo “sogno”. All’individuo spetta, quindi, principalmente il compito di guidare ed incanalare le proprie azioni attraverso i cambiamenti ed eventi possibili giungendo, anche, a modificare alcuni aspetti di quel “sogno” purché giunga a compimento.

Con il concetto “*Struttura di vita*” si identifica quello strumento utile per la realizzazione del sogno. In essa, confluiscono le caratteristiche individuali, le relazioni intraprese con altre singole persone e con gruppi e le influenze sociali e culturali. E’ una struttura sottoposta a continui cambiamenti, dai confini plastici che si concretizza per mezzo delle decisioni individuali, delle conseguenze ad esse connesse e della capacità di fronteggiamento e di risposta a tali conseguenze.

La struttura di vita si potrebbe dire “al servizio” del sogno: essa si evolve e si modifica in funzione del sogno; nei momenti di cambiamento e transizione, l’individuo verifica quanto tale struttura sia stata in grado di sostenere l’attuazione di quel sogno e se non si rivela congrua ed efficace, l’individuo procede col modificarla in base ad assunti psicologici interni e ad aspetti sociali esterni (Cytrynbaum & Crites, 1989; Fraccaroli, 2005).

I presupposti teorici di questo approccio sono interessanti ed ambiziosi perché si prefiggono di studiare la carriera ed il progetto individuale (sogno), nel tempo, considerando il progetto, la sua realizzazione e le inevitabili conseguenze.

Il limite principale dell’approccio proposto da Levinson è quello di non essere facilmente indagabile empiricamente in quanto risulta difficile esplorare più ambiti di vita (lavorativa e non) estendendo l’indagine longitudinalmente nel tempo.

2.3 Nuove forme di Carriera: “Boundaryless vs Protean”

Come accennato nei precedenti paragrafi, lo scenario sociale ed organizzativo internazionale sta, da tempo, profondamente cambiando (Vinkenburg & Weber, 2012). L’idea di carriera tradizionale per cui ciascun lavoratore aveva ben chiaro quale poteva essere il suo percorso di carriera all’interno di una ed unica organizzazione che era garante di tale percorso, oramai non è più espressione di ciò che emerge, sempre più prepotentemente, dai contesti organizzativi e dalle richieste provenienti dal mercato del lavoro.

Le organizzazioni sono diventate sempre più instabili ed esposte a continui cambiamenti di natura economica e legislativa: molte di esse, sorgono, si trasformano per essere al tempo con i cambiamenti tecnologici e purtroppo tramontano, in alcuni casi.

Da un punto di vista della gestione delle risorse umane, considerano sempre meno la possibilità di permanenze di lungo periodo di risorse umane al loro interno non investendo su di esse parallelamente non ritenendo opportuno prevedere la creazione e la revisione dell’organigramma aziendale per attuare programmi di sviluppo di carriera. In alcune organizzazioni, tuttavia, queste pratiche sono implementate ma sono riservate ad un target molto ristretto di dipendenti considerati strategici per le competenze possedute e per il buon funzionamento dell’organizzazione.

Cosa ne scaturisce? Ne deriva che la responsabilità della carriera è necessariamente affidata all’individuo contrariamente al passato dove erano le organizzazioni ad occuparsi di questo: l’individuo affidava se stesso all’organizzazione. Ora, non più.

Il lavoratore si ritrova a progettare per la sua carriera delle soluzioni alternative che possono riguardare cambiamenti nella stessa organizzazione o attraverso più organizzazioni: transizioni intra – occupazionali o transizioni inter - organizzative (Sullivan, 1999; Clarke, 2009).

Le nuove forme di carriera si caratterizzano per alcuni elementi distintivi (Fraccaroli, 2005):

- *Versatilità*: la carriera, oggi, può assumere differenti forme e la dinamicità ne è la caratteristica prevalente. E' primariamente determinata dall'individuo anche se alcuni eventi, interni all'organizzazione ed esterni ad essa, ne possono influenzare l'andamento al di là del controllo esercitato dall'individuo.
- *Networking*: lo sviluppo di carriera, nell'era moderna, si basa su un solido network di contatti che il lavoratore si è costruito grazie a relazioni sviluppate con altri individui di organizzazioni differenti dalla propria. La mobilità interorganizzativa che ne può derivare permette al lavoratore di sperimentare se stesso e di "transitare" dall'attuale contesto lavorativo ad un altro.
- *Enactment*: la variabilità e la flessibilità sempre più diffuse nelle organizzazioni, fanno sì che il lavoratore attraverso l'esercizio delle sue mansioni e delle sue competenze contribuisca a costruire il contesto nel quale lavora. In questo senso, si favorisce il processo di *enactment* ossia le organizzazioni, a causa della loro debolezza ed influenzabilità, si lasciano modificare e plasmare dai loro lavoratori.

Molti esperti sono partiti da questi elementi per definire sempre con maggior precisione le nuove forme di carriera. I prossimi paragrafi saranno dedicati ai due più attuali modelli di carriera.

2.3.1 Boundaryless Career

Ritroviamo, per la prima volta, il concetto di *boundaryless career* in un numero monografico della rivista *Journal of Organizational Behavior* del 1994 a firma di Arthur e Rousseau e ripreso in un volume curato dagli stessi nel 1996.

La carriera *boundaryless* parte dal presupposto che la carriera è da intendersi come un percorso imprevedibile che si realizza attraverso più organizzazioni (Fraccaroli, 2005):

“ (...) la vecchia raffigurazione dell'impiego stabile e della carriera organizzativa associata a esso è svanita e la nostra attenzione è dedicata a una nuova immagine di occupazione dinamica e di carriera senza confini. (...) Ciò suggerisce un punto di partenza alternativo che rende conto del contesto imprevedibile e sensibile al mercato in cui molte carriere oggi si sviluppano.” (Arthur & Rousseau, 1996, p.6).

Questi pochi versi tratti dal volume dei suddetti autori rende chiaro su quali fondamenta si basa questo nuovo ed affascinante concetto di carriera.

La carriera *boundaryless* non è delimitata né delimitabile ad una singola organizzazione, non è rappresentabile come una sequenza lineare di avvenimenti e posizioni lavorative: è caratterizzata da un coordinamento organizzativo molto meno verticale e stabile (Briscoe & Hall, 2006).

De Filippi e Arthur (1994) presentarono, al loro volta, una spiegazione di tale nuovo modello di carriera come un percorso che si dipana attraverso opportunità in più organizzazioni dai confini dinamici e flessibili.

Appare evidente come la definizione di “carriera senza confini”, che trascende i confini organizzativi, sia l’espressione più semplice da associare al concetto di *boundaryless career*.

Ma tale concetto rappresenta molto di più (Briscoe & Hall, 2006). Arthur e Rousseau specificarono come siano ravvisabili sei ulteriori specificazioni della *boundaryless career*:

- Continui trasferimenti tra differenti organizzazioni;
- Carriere senza confini rese possibili da contatti al di fuori dell’attuale organizzazione;
- Carriere sostenute da network esterni extra – organizzativi;
- Carriere che “trascendono” le classiche gerarchie organizzative;
- Carriere che comportano il rifiuto di opportunità lavorativa per ragioni familiari e personali;
- Carriere percepite dal lavoratore senza particolari vincoli strutturali.

Queste specificazioni mostrano come le manifestazioni di questo nuovo modello di carriera siano diverse ed applicabili a più realtà lavorative e alle più svariate esperienze individuali.

Quello che appare più evidente è che per poter intraprendere un percorso di questo tipo sia necessario possedere una “mobilità fisica e psicologica” notevole.

Questa caratteristica varierà da individuo ad individuo ma colui che possiede l’attitudine alla carriera *boundaryless* sarà entusiasta di costruire e mantenere attive relazioni con più contesti organizzativi (Briscoe et al., 2006) perché fonte di soddisfazione lavorativa e personale.

Da un punto di vista empirico, nel 2006, Briscoe, Hall e DeMuth hanno presentato e validato una scala di misura dell’attitudine ad una carriera senza confini.

La scala si compone di tredici item ed i fattori che la compongono sono i seguenti:

- *Boundaryless Mindset*: è un indicatore dell’attitudine individuale ad intraprendere e perseguire relazioni professionali con differenti organizzazioni.
- *Organizational Mobility Preference*: è un indicatore dell’inclinazione fisica a spostarsi da un’organizzazione all’altra in una situazione di mobilità lavorativa.

In Italia, è stata proposta una prima validazione di tale scala da Lo Presti et al. nel 2011.

2.3.2 Protean Career

L'affermazione del modello della *Protean Career* risale al 2004 con Hall, uno degli studiosi più esperti di queste tematiche. La traduzione più immediata di questo concetto sarebbe quello di *carriera versatile o proattiva*: è un percorso di carriera gestito in maniera poliedrica e proattiva da parte dell'individuo; richiede e prevede grande mobilità; si basa sul principio della ricerca della libertà e della coerenza con i propri talenti e della soddisfazione personale; si basa sulla gratificazione psicologica e sul benessere lavorativo ed individuale (Hall, 2004).

Rispetto all'individuo che intraprende un percorso di questo tipo, ciò che lo caratterizza è la continua disponibilità all'apprendimento, assolutamente disponibile a cambiamenti che prevedono anche piccole transizioni ogni 3- 5 anni. Ne deriva che il lavoratore si confronta con continui cambiamenti nelle mansioni, nei colleghi e nei responsabili richiedendo la specifica capacità di adattarsi a tali cambiamenti attribuendone senso.

Hall (2004) afferma come siano necessarie due meta-competenze per gestire la meglio una carriera di questo tipo:

- ❖ *Adattabilità*: capacità e disponibilità a fronteggiare le numerose e differenti richieste provenienti dai mutevoli contesti senza porre resistenze o preconcetti;
- ❖ *Identità*: consapevolezza delle proprie capacità, interessi, talenti e soprattutto progetti tale da essere in grado di tradurli in azioni.

Avere successo seguendo un percorso come quello della *protean career* significa essere stati in grado di coniugare queste due meta – competenze (Fraccaroli, 2005). L'una è fondamentale quanto l'altra: ad esempio, in assenza della seconda, si potrebbero mettere in atto azioni per cui, in maniera poco reattiva, si risponde alle richieste provenienti dall'ambiente lavorativo senza avere autoconsapevolezza e ricerca di autorealizzazione.

Interessante, è il contributo di Weick (1996) il quale, partendo da concetti come quelli delle interruzioni di carriera, afferma come proprio nel verificarsi di queste circostanze l'individuo può sviluppare quell'attitudine ad apprendere ed ad intraprendere nuove direzioni lavorative.

L'individuo, a fronte di un futuro incerto e privo di speranze, cerca di “fare tesoro” delle passate esperienze e delle competenze sviluppate per trovare una direzione da seguire per tornare a dare senso alla propria identità di carriera.

Il modello della “carriera versatile” risente di una profonda influenza umanistica (Fraccaroli, 2005) perché basato su un forte individualismo. L'individuo è colui che grazie alle proprie capacità e risorse affronta quel percorso che lo porterà alla realizzazione di sé.

Questa affascinante visione della carriera, però, si scontra con il mercato del lavoro attuale e con la possibilità di estendere tale modello a tutti i vari target di lavoratori. Questo modello è molto diffuso in contesti come quello statunitense o australiano dove continui cambiamenti economici e produttivi hanno incentivato il diffondersi di tale tipologia di carriera.

In paesi come l'Italia dove le grandi aziende e le pubbliche amministrazioni sono predominanti ed esercitano un ruolo notevole è impensabile che si possa affermare e perseguire una carriera versatile: è ancora ampiamente diffuso un concetto di carriera tradizionale.

Come per la *Boundaryless Career* anche per la *Protean Career*, Briscoe et al. (2006) hanno empiricamente "lavorato" per identificare fattori attraverso i quali misurare tale attitudine.

La scala in oggetto si compone di quattordici item ed i fattori che la sottintendono sono:

- *Self-directed Career Management*: è l'indicatore della capacità assolutamente individuale di gestire, in maniera autonoma e proattiva, il proprio percorso di carriera;
- *Values Driven Career Management*: è l'indicatore dell'influenza esercitata dai valori personali e professionali nel gestire ogni passaggio o transizione della propria carriera.

Anche per quest'attitudine di carriera, Lo Presti et al. ne hanno proposto una prima validazione italiana nel 2011.

A margine di questa trattazione sulle due principali nuove forme di carriera, è fondamentale riportare come si stiano, attualmente, affermando una nuova generazione di modelli di carriera.

Uno di questi è il modello della *Carriera Ibrida*: tale modello prospetta la possibilità che l'individuo possa intraprendere una carriera definibile, appunto, "ibrida" in quanto caratterizzata da elementi tipici di una carriera tradizionale e quelli di una carriera non tradizionale. Granrose e Baccilli (2006) individuarono come alcuni dei partecipanti del loro campione d'indagine desiderassero alcuni dei benefici di una carriera tradizionale come la sicurezza lavorativa ma d'altra parte cercassero occasioni per corsi di formazione utili per il proprio contesto lavorativo e non desiderassero un contesto lavorativo aperto e non schematico, rigido. Skilton e Bravo (2008) rilevarono come, in alcune industrie, ci fossero impiegati con precise mansioni e compiti ma che fossero contemporaneamente impegnati in progetti per i quali erano portati a collaborare con altre aziende: un ottimo esempio di "carriera ibrida" in un contesto organizzativo definito e tradizionale.

Un altro interessante modello è il *Kaleidoscope Career Model* (KCM) sviluppato indipendentemente dai modelli *Boundaryless* e *Protean* (Mainero & Sullivan, 2006): questo modello si basa sul presupposto per cui come un caleidoscopio produce un cambiamento nella struttura del tubo se ruotato, allo stesso modo il KCM descrive come gli individui cambino le

componenti della loro carriera ruotando i differenti aspetti della loro vita al fine di organizzare le loro relazioni e i loro ruoli lavorativi in modalità nuove.

Il KCM evidenzia l'importanza delle relazioni legate al processo di *decision making* così come gli effetti del contesto sul percorso di carriera di un lavoratore (Sullivan & Baruch, 2009).

Sullivan e Baruch (2009) avanzano, inoltre, la possibilità di effettuare delle ricerche che mettano in relazione questo modello con quelli della *boundaryless career* e della *protean career* rispetto all'importanza delle relazioni nella gestione di carriere non tradizionali.

2.4 La Gestione della Carriera nelle Organizzazioni

Nelle organizzazioni, le pratiche di gestione delle carriere hanno storicamente svolto la funzione pianificatrice e regolatrice di ciascun percorso di carriera. Questo tipo di funzione, nel nostro tempo, ha perso, in parte, quell'applicabilità per la quale risultava efficace.

Tuttavia, la gestione delle carriere scorge ancora terreno fertile in quelle organizzazioni medio – grandi e, soprattutto, per l'avanzamento e la progressione di quel target di lavoratori altamente specializzati e particolarmente preziosi per le organizzazioni stesse.

La gestione della carriera, in ambito organizzativo, si può effettuare attraverso diverse modalità di *career management* interno (Arnold, 1997a):

- *Informazione*: comunicazione interna sulle posizioni organizzative libere prima di procedere alla ricerca di personale all'esterno; indicazione sui possibili percorsi di carriera nell'organizzazione con la precisa indicazione delle *competenze necessarie* per accedere a determinate posizioni; segnalazione dei possibili *programmi di sviluppo* delle competenze lavorative presenti dentro e fuori l'organizzazione.
- *Formazione*: indicazione di *workshop interni* volti a favorire il confronto nell'organizzazione per discutere opportunità e futuri sviluppi di carriera di ogni lavoratore; pratiche di *mentoring* in cui i lavoratori senior seguono i lavoratori più giovani nel loro percorso di crescita professionale e *programmi di rotazione* per i quali alcuni lavoratori ruotano su determinate mansioni e compiti al fine di sperimentare una futura assegnazione a nuovi ruoli.
- *Diagnostica*: creazione di cosiddetti *assessment center* intesi come centri nei quali si effettuano valutazioni delle caratteristiche individuali in termini di competenze e di stili di comportamento con il fine ultimo di stimare il potenziale sviluppo di carriera; in quest'ambito rientra, anche, il *career counselling* individuale per la costruzione di un futuro progetto di carriera nell'organizzazione stessa.

Un focus particolare si ritiene fondamentale rispetto a due specifiche pratiche di gestione della carriera ossia il *mentoring* ed gli *assessment center* soprattutto per la valenza ai fini del presente lavoro di ricerca.

Il *mentoring* è una pratica che prevede l'affiancamento ad un neoassunto o lavoratore più giovane da parte di un lavoratore più esperto: quest'ultimo rappresenterà per il primo quella "guida" nella fase di apprendimento, di socializzazione organizzativa e di sviluppo di carriera (Sarchielli, 2003).

Il rapporto tra mentore e *protégé* non riguarda prettamente ed esclusivamente gli aspetti tecnico – professionali ma si fonda, anche, sull'approfondimento della cultura organizzativa, sulle pratiche aziendali più informali spesso le più rispettate, sulla conoscenza di come si distribuisca il potere nell'organizzazione. Quindi, tale pratica in un ottica di career management, esprime al meglio la sua efficacia come "strumento di socializzazione" perché, in una fase iniziale, permette al neoassunto o da poco assunto di acquisire quel bagaglio di abilità e schemi normativi che potrà sfruttare per gestire e programmare la propria carriera nell'organizzazione in cui si è da poco inserito.

Il *protégé* ne ricava il beneficio immediato di ricevere feedback rispetto al proprio comportamento oltre a formarsi, da subito, una chiara idea di come si verificano i differenti passaggi di carriera in quel contesto lavorativo. Il "mentore" può risultare quel collega che lo "instrada" nella gestione e mantenimento delle relazioni più importanti; può rappresentare quella fonte di informazioni utili nei momenti decisivi per la carriera del più giovane oltre a poter dare il suo supporto emotivo nelle fasi più difficili del percorso lavorativo.

Gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni specializzati in *career management* considerano questa pratica una di quelle più utilizzabili senza differenziazione di settore o di ambito di produzione (Fraccaroli, 2005; Sturges et al., 2008). A questa positiva considerazione, essi specificano come ci siano dei requisiti che se rispettati garantiscono l'efficacia del mentoring, di per sé non è dato che funzioni appieno (Arnold, 1997b).

Un primo elemento è inerente l'esplicitazione della relazione di *mentoring* all'interno dell'organizzazione: deve esserci un accordo oltre che tra i due protagonisti anche con la dirigenza la fine di rinsaldare il rispetto per la cultura organizzativa.

Un secondo elemento riguarda la volontarietà della partecipazione a tale relazione: sia il mentore che il *protégé* devono esprimere di accettare liberamente di instaurare un rapporto lavorativo di questo tipo. Risultati empirici hanno verificato come sia meno efficace il mentoring se al neoassunto viene affiancato un senior senza prima una fase di negoziazione di tale relazione.

Inoltre, è indispensabile fare formazione per coloro che si accingono a svolgere questo ruolo di speciali *supervisor* per la responsabilità che ne è connessa; in alcune organizzazioni, sono previsti dei benefici supplementari per chi decide di assumere questo ruolo.

Questa pratica particolarmente apprezzata per la gestione della carriera individuale ed organizzativa rivela, d'altronde, delle potenziali criticità di cui bisogna tenere in considerazione (Eby et al., 2000):

- Esercizio improprio del potere da parte del mentore sul *protégé* con conseguenti sovraccarichi di lavoro non previsti;
- Atteggiamento manipolatorio del mentore sul *protégé* finalizzato ad ottenere dei benefici per se stesso nell'organizzazione;
- Contrasti accesi tra i due protagonisti della relazione rispetto alle scelte di carriera da intraprendere e alle opportunità migliori.

Queste implicazioni emergono principalmente dal punto di vista del *protégé* rispetto al mentore in quanto quest'ultimo, nella relazione tra i due, possiede maggiore responsabilità e potere conseguenza dell'esperienza maturata e delle competenze sviluppate. Pertanto, in un ottica di gestione dei lavoratori senior o maturi, la valorizzazione della loro esperienza in una pratica di *mentoring* porterebbe a dei benefici intrinseci ed estrinseci per la gestione della loro stessa carriera oltre che per quella del collega più giovane.

Gli *assessment center*, invece, sono da considerarsi una delle tecniche più interessanti da implementare nelle organizzazioni per effettuare la valutazione delle competenze e delle capacità individuali finalizzata all'individuazione di futuri sviluppi di carriera, ove possibili e previsti. Questo tipo di pratica si basa su una serie di attività o "prove" incentrate su specifiche competenze ritenute, dall'organizzazione, basilari per svolgere alcuni compiti previsti in determinate posizioni lavorative.

Fra gli strumenti utilizzati vi è la *focus group discussion* per esplorare le competenze relazionali e di leadership (Cataldi, 2009; Fraccaroli, 2005); il *role playing* per analizzare lo stile decisionale in gruppo e le *simulazioni* per osservare l'esercizio pratico di specifiche competenze tecniche. Una volta messi in pratica, da tali strumenti si raccoglieranno dei dati che saranno oggetto di valutazione da parte dei valutatori e dei dirigenti dell'organizzazione: il passo successivo riguarderà la definizione dei potenziali dei lavoratori coinvolti nelle prove ed i possibili percorsi di sviluppo di carriera.

I lavoratori stessi, al di là delle valutazioni più tecniche, ne ricaveranno dei benefici diretti consistenti nel feedback rispetto alla valutazione delle proprie prestazioni lavorative, dei propri

punti di debolezza in termini di competenze e soprattutto fa sì che si verifichi un momento diretto di confronto tra management e lavoratori sui possibili sviluppi di carriera: una fase, quest'ultima, particolarmente apprezzata dai lavoratori (Arnold, 1997b).

Questa tecnica si presenta come particolarmente affascinante per i risvolti applicativi e per la possibilità di sperimentare un confronto diretto tra management e lavoratori. Tuttavia, richiede che l'intero processo sia definito e reso trasparente agli occhi di chi vi è coinvolto; necessita un'attenta progettazione e preparazione degli strumenti da parte dei valutatori in accordo con il management chiamato a definire chiaramente le future prospettive di sviluppo dell'organizzazione e inevitabilmente delle sue risorse umane.

Nelle realtà organizzative odierne, soprattutto nel contesto italiano, non è molto utilizzata come tecnica di career management: da questo punto di vista, sarebbe auspicabile che questa tipologia di gestione della carriera diventasse uno dei punti di forza della cultura organizzativa stessa in modo tale da diventare una pratica consueta. Tale auspicio diventa più rilevante rispetto all'invecchiamento della "popolazione al lavoro" in quanto rappresenterebbe per l'organizzazione una modalità per investire sui lavoratori *older* nella prospettive di benefici futuri; per il lavoratore, nella prospettiva di potenziare la propria motivazione al lavoro e la capacità di essere sempre "occupabile" nella propria organizzazione.

2.5 Conclusioni

In questo capitolo, l'attenzione è stata concentrata sulla presentazione del concetto di Carriera dal punto di vista della ricerca psicologica e della gestione organizzativa della stessa.

Si è partiti dall'esposizione di come si sia evoluta la ricerca inerente la carriera sino ad arrivare alla specificazione degli aspetti caratterizzanti le nuove forme di carriera.

Lo scenario scaturito presenta degli spunti di riflessioni notevoli rispetto al confronto "tradizione vs contemporaneità": la ricerca psicologica futura dovrà interrogarsi su come si stia evolvendo, tutt'oggi, nel mondo del lavoro il concetto di carriera in riferimento a target di lavoratori come manager, lavoratori maturi, lavoratori *overskilled*, volontari, immigrati e lavoratori flessibili (Sullivan, 2009).

Nel prossimo capitolo, si procederà con la descrizione di un costrutto teorico quale l'*employability* strettamente collegato al concetto di Carriera.

Capitolo III:

La Carriera e l' Employability

3.1 Premessa

I cambiamenti avvenuti nelle strutture organizzative e la graduale riduzione della sicurezza lavorativa hanno portato ad un incremento dell'enfasi posta sulla capacità dell'individuo di riuscire ad essere sempre attivo ed occupabile nel mondo del lavoro (Clarke, 2007).

A fronte di questa nuova prospettiva, i lavoratori sono incoraggiati a ritenere se stessi come lavoratori autonomi anche quando sono impiegati in una specifica realtà organizzativa (Garavan, 1999): la responsabilità individuale della propria carriera la si esercita, anche, in questi termini dato che i mutamenti in atto nelle organizzazioni non rendono più la sicurezza occupazionale un punto fermo della nostra società (Hillage & Pollard, 1998; van der Heijden, 2002; DEST, 2004)

Le nuove prospettive rispetto ai percorsi di carriera evidenziano come i lavoratori, nonostante possano avere già un' occupazione, debbano caricare su se stessi la gestione della propria carriera e non affidarsi più alle organizzazioni per la pianificazione delle successive fasi di sviluppo lavorativo; inoltre, essi devono avere la chiara consapevolezza di dover ricercare autonomamente quei programmi o progetti utili per innalzare il loro livello di "attrattività" nel mondo del lavoro (Iles et al., 1996).

Ecco che compare e si afferma in maniera sempre più preminente il concetto dell' "essere occupabile", in letteratura definita *Employability* ossia "una forma multidimensionale di adattamento attivo specifico al lavoro che rende il lavoratore in grado di identificare e concretizzare nuove opportunità di carriera" (Fugate & Ashfort, 2003, p.1): una strategia di continua riqualificazione delle competenze e capacità possedute per riuscire ad essere sempre al passo con i cambiamenti nel mondo del lavoro e a progredire nel proprio percorso di carriera.

In passato, il lavoratore veniva considerato come un individuo che reagiva agli stimoli provenienti dal contesto lavorativo (Fugate et al., 2004); oggi è il lavoratore stesso che *deve* attivarsi in maniera proattiva per migliorare, per quanto possibile, il suo lavoro ed effettuare scelte importanti per il prosieguo della sua carriera.

Egli deve ritenersi "occupabile" nella misura in cui è in grado di puntare su fattori/competenze individuali per rispondere e negoziare le richieste provenienti dai contesti lavorativi (Fugate & Ashfort, 2003).

In questo capitolo, sarà sviscerato il concetto di *employability* rispetto alla sua evoluzione concettuale nel tempo con una concentrazione particolare sul modello di *employability orientation* oggetto del presente lavoro di ricerca.

3.2 Evoluzione del concetto di *Employability*

L'interesse per il concetto dell' *employability* scaturisce da una serie di cambiamenti avvenuti a livello organizzativo e demografico (Clarke, 2007). Le organizzazioni, nell'era moderna, hanno affrontato numerose fasi di ristrutturazione e di ridimensionamento del proprio personale conseguenza di una competitività globale spinta e della crisi economica: di pari passo, si sono diffusi concetti quali flessibilità ed *employability* fino a poco tempo prima noti a pochi e di scarso interesse empirico (Carbery & Garava, 2005).

Le organizzazioni stesse hanno cominciato a ricercare ed a selezionare, nel mercato del lavoro, risorse umane che avessero competenze specifiche quali immediato adattamento al contesto organizzativo ed accettassero collaborazioni lavorative brevi rispetto a lavoratori alla ricerca di un impiego di lungo – termine con l'intento di costruirsi un percorso di carriera nell'organizzazione (Guest, 2004; Gore, 2005).

Garavan (1999) sostiene come la vera chiave di successo per le organizzazioni risieda proprio nella capacità di selezionare ed attrarre lavoratori con “competenze avanzate” tali da permettere loro di essere altamente competitive; contrariamente a quelle realtà lavorative dove, per la maggior parte, vi sono lavoratori con competenze di base sui quali non si investe: esse posseggono meno possibilità di riscuotere successo nel loro settore merceologico di appartenenza.

Clarke (2007) aggiunge come l'aspetto più critico con il quale le organizzazioni di oggi devono misurarsi stia, oltre che nelle modalità di “attrarre” risorse umane altamente specializzate ed dinamiche, nel comprendere principalmente quale ruolo recitare rispetto al mantenimento e potenziamento dell' *employability* di tali risorse.

Numerose riflessioni dovrebbero essere poste in essere per le organizzazioni che tanto determinano nel processo di sviluppo di carriera dei lavoratori d'oggi: come il lavoratore deve ritenersi assolutamente responsabile per la sua carriera, altrettanto le organizzazioni dovrebbero porre più attenzione alle ricadute pratiche di molte delle loro scelte aziendali.

Il ruolo svolto dai cambiamenti demografici ha allo stesso modo, come già enunciato nel primo capitolo, contribuito al crescente interesse per l' *employability* (Cartwright & Holmes, 2006). In paesi come il Canada, gli Stati Uniti, l'Australia, l'Inghilterra come anche, trasversalmente, in tutta Europa si è verificato un declino del tasso di natalità ed un invecchiamento della popolazione

che si è tradotto in una mancanza di competenze e di manodopera (Burke & Ng, 2006; Dixon, 2003; McDonald & Kippen, 2001).

Da questo punto di vista, le organizzazioni hanno faticato e faticano a selezionare lavoratori con competenze elevate, qualificati e con una specifica esperienza tali da rispondere alle loro richieste lavorative in un'ottica di sviluppo organizzativo (Richardson, 2006).

A tal proposito, esperti di queste tematiche suggeriscono come si potrebbe incrementare l'*employability* con dei programmi di formazione specialistici (Hallier & Butts, 1999; McQuaid & Maguire, 2005; Sheldon & Thornthwaite, 2005) ed investendo sui lavoratori con più esperienza mantenendoli attivi nelle organizzazioni (Patrickson & Ranzijn, 2003).

In letteratura, il termine *employability* conquista stabilmente la scena accademica negli anni '90 ma in realtà non è un concetto così ignoto nei tempi addietro (Thijssen, 2000; De Grip et al., 2004). È possibile ravvisare la prima pubblicazione addirittura negli anni '50 (Feintuch, 1955): nel decennio successivo, tale concetto è stato utilizzato in riferimento all'ambito socio - economico per incrementare il tasso di occupazione dell'allora popolazione.

La crescente prosperità economica, che contraddistingue negli anni '60 molti dei paesi europei e non, porta ad incoraggiare molti individui senza occupazione ad entrare nel mondo del lavoro: i fattori sui quali si concentra maggiormente l'attenzione sono competenze tecniche ed autoefficacia (Forrier & Sels, 2003).

Anche i governi con le loro leggi contribuiscono ad incentivare la partecipazione, quanto più diffusa, della popolazione al mercato del lavoro: storicamente, è possibile considerare questo tipo di azioni una delle prime misure finalizzate ad incrementare l'*employability* (Thijssen, 2000).

Negli anni '80, il focus d'interesse si sposta sulle organizzazioni: molti studi si sono concentrati sulle modalità attraverso le quali le organizzazioni potessero riuscire a gestire i numerosi cambiamenti in atto ed in tale dibattito scientifico entra in gioco anche l'*employability*: veniva proposta come uno strumento per incrementare la flessibilità nelle organizzazioni.

L'*employability* veniva, essenzialmente, utilizzata da parte di chi si occupava di gestione delle risorse umane come uno strumento per ottimizzare la distribuzione del personale nell'organizzazione (Forrier & Sels, 2003): non vi è più un riferimento preciso al mercato del lavoro esterno come in passato; non veniva, unicamente, considerato uno strumento in questo senso.

Negli anni '90, si capovolge il punto di partenza, nuovamente, in quanto si torna a considerare l'*employability* come quel concetto chiave per poter essere vincenti nel mondo del lavoro: tuttavia, vi sono delle differenze rispetto al significato più profondo che ad essa veniva associato fra gli anni '60 e gli anni '90 ed oltre (Lefresne, 1999).

L' *employability* è da intendersi utile non solo per coloro che sono disoccupati o svantaggiati ma anche per coloro che già lavorano. E' quell' alternativa più strategica alla sicurezza lavorativa (Forrier & Sels, 2003) in quanto mezzo grazie al quale individuare e crearsi possibilità di carriera dentro e fuori l' organizzazione puntando su stessi, sulle proprie competenze ed esperienze.

Gli studi empirici si concentrano, negli anni più recenti, sull'individuo e sulla sua capacità di trovare e mantenersi un lavoro (Clarke, 2007). Né le organizzazioni né i governi possono risultare decisivi quanto lo potrà essere il lavoratore stesso.

La relazione che si creerà fra il lavoratore e l'organizzazione si fonderà su una nuova forma di "contratto psicologico" (Hiltrop, 1995) in cui il lavoratore avrà la responsabilità dell'andamento della propria carriera e l'organizzazione dovrebbe fornire il supporto necessario in tal senso ed una serie di strumenti per incrementare la propria "occupabilità".

Questa delineazione dei passaggi storici che hanno caratterizzato l'affermarsi dell'*employability* forniscono ulteriori elementi per cui è importante occuparsi, empiricamente, di tale concetto teorico. Thijssen (2000), a tal proposito, partendo dal presupposto che l'*employability* è sinonimo di cambiamento al lavoro e per la carriera, individua tre significati da attribuire al concetto di lavoro connesso all'*employability*:

- *Il lavoro come elemento cardine per la società ed i governi*: l' *employability* è uno strumento per incentivare la piena occupazione;
- *Il lavoro nelle e per le organizzazioni*: l' *employability* è un indicatore, per le organizzazioni, della possibilità di *matching* tra domanda e offerta di lavoro.
- *Il lavoro come attività "attrattiva" per l'individuo*: l' *employability* rappresenta la possibilità di poter cambiare nel lavoro e per la carriera.

Molto interessanti sono queste indicazioni forniteci da Thijssen proprio perché delineano in un quadro generale l'essenzialità di un concetto moderno rispetto al quale più autori hanno espresso interesse indicando le differenti dimensioni che la compongono (Forrier & Sels, 2003).

A supporto di ciò, Forrier e Sels (2003) propongono una schematizzazione delle dimensioni costituenti l' *employability* argomentate nei principali lavori di ricerca presenti in letteratura:

- Caratteristiche individuali: una serie di ricerche hanno misurato l'*employability* sulla base di una serie di caratteristiche dell'individuo (De Grip et al., 1999; Groot & van den Brink, 2000; Harvey, 2001). In particolare, veniva esaminata la capacità di trovare lavoro e tale abilità veniva considerata una dimensione dell' *employability* (van Dam, 1999).

- Contesto: in alcune ricerche, l'attenzione dei loro autori si è concentrata non solo sull'individuo ma anche sulle caratteristiche della domanda interna di lavoro nelle organizzazioni. Boom e Metselaar (2001) definiscono, ad esempio, l'utilizzo della mobilità interna come una modalità, per il lavoratore, di sperimentarsi nello svolgere differenti compiti o di muoversi attraverso posizioni diverse per gli anni successivi.
- Effetto: un altro gruppo di ricercatori ha misurato *l'employability* attraverso i suoi effetti. Ossia, Hillage e Pollard (1998) sono partiti dall'osservare la posizione del lavoratore nel mercato del lavoro al fine di misurare la sua *employability*. Successivamente, senza considerare se tale persona ha già un impiego o meno, essi verificano la qualità di tale impiego valutando, anche, la congruità con la laurea e le possibilità di sviluppo professionale;
- Attività: un recente gruppo di ricercatori si è soffermato sull'esplorazione della relazione fra *employability* ed attività volte ad incrementarla (van Dam, 1999; de Feyter et al., 2001; van Dam, 2004). Questi studi si sono concentrati sugli effetti della partecipazione attiva del lavoratore ad attività di formazione e di sviluppo delle competenze sulla loro capacità di risultare "occupabili". Van Dam (2004) ha sviluppato, in proposito, il concetto di *employability orientation* ossia l'attitudine e le azioni poste in atto dall'individuo per incrementare la propria "occupabilità".

La letteratura sull' *employability* si è arricchita notevolmente negli ultimi anni (Forrier & Sels, 2003; McQuaide & Maguire, 2005; Fugate & Kinicki, 2008; Gamboa et al., 2009): nel prossimo paragrafo, sarà presentato il modello di Fugate et al. (2003; 2004) da considerarsi uno dei capisaldi dello studio teorico di tale costrutto in rapporto allo sviluppo di carriera.

3.2.1 Il "Modello Euristico dell' Employability" di Fugate, Kinicki e Ashfort (2004)

Secondo Fugate, Kinicki e Ashfort, l' **employability** è un "costrutto psico-sociale che racchiude al suo interno caratteristiche individuali che favoriscono comportamenti cognitivi adattivi e influenzano oltre che incrementano la relazione tra individuo e contesto lavorativo" (2004, p. 15) sottolineando come sia una forma di adattabilità attiva al lavoro utile a ricercare nuove opportunità lavorative e a muoversi tra più mansioni dentro e fuori le organizzazioni.

Il modello di ricerca da essi presentato è fortemente incentrato sull'individuo e sulla sua capacità attiva di adattamento. In particolare, essi specificano come *l'employability* sia risultante dalla combinazione di tre fattori: *Career Identity*; *Personal Adaptability*; *Social e Human Capital*.

Secondo gli autori, il concetto di *employability* cattura al suo interno gli aspetti principali di ciascuna delle tre suddette dimensioni: ognuna possiede un suo valore specifico ma armonizzate sinergicamente fra di loro generano un concetto che gli autori definiscono, appunto, *employability*.

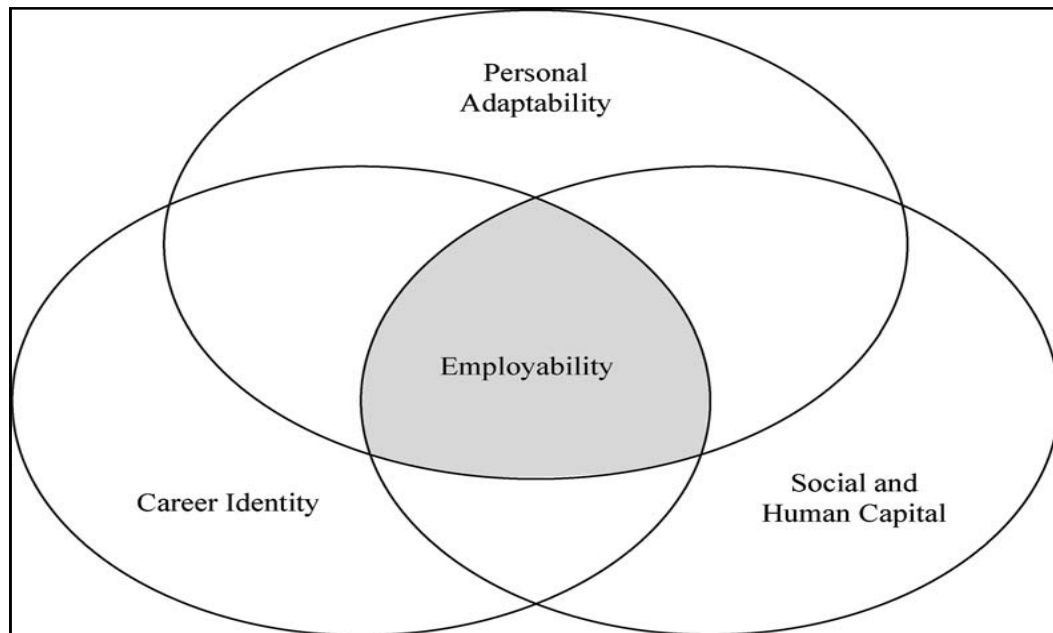


Figura 2. Modello Euristico dell' *Employability* (Fugate et al., 2004).

Concentrando l'attenzione sulle tre componenti, con *Career Identity* (C.I.) si fa riferimento alla rappresentazione che l'individuo ha di se stesso al lavoro coerentemente alle differenti esperienze ed aspirazione di carriera. Al suo interno, include obiettivi, speranze, tratti di personalità, valori, norme, stili relazionali. La C.I. risulta (Fugate et al., 2003; 2004):

- Simile a costrutti quali identità di ruolo, identità occupazionale ed organizzativa facendo riferimento alla raffigurazione che il lavoratore dà di se stesso in azione nel contesto organizzativo;
- Intrinsecamente “*longitudinale*” in quanto permette di attribuire senso alle esperienze passate e presenti per poter individuare la direzione da seguire per il futuro (Plunkett, 2001).

Meijers, nel 1998, affermò come “l'identità di carriera non è da considerarsi la somma delle esperienze lavorative ma bensì l'assimilazione di esse all'interno di strutture di significato e di utilità” (p. 2000): partendo da ciò, la natura cognitivo – affettiva della C.I. risulta coerente con altre caratteristiche individuali (conoscenze, abilità, competenze) che comprendono, anche, l'*employability* e facilitano l'identificazione e la concretizzazione di nuove opportunità di carriera.

Questa dimensione si collega, fortemente, al modello della *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) in quanto in un mercato del lavoro dove le potenziali opportunità di carriera possono essere innumerevoli e diverse fra di loro, risulta difficile che il lavoratore, di per sé, riesca a realizzarne quante più possibili. Le identità di carriera, in questo senso, rivestono la funzione strumentale di colmare quel vuoto che si verrebbe a creare nel momento in cui non vi è l'incontro opportunità di lavoro – individuo: ai modelli di carriera più diffusi si sostituiscono strutture psicologiche individuali utili per ridefinire continuamente passato e presente per avere un'idea quanto più chiara del proprio futuro professionale.

La seconda componente del modello in oggetto è la *Personal Adaptability* (P.A). Tale componente si fonda sull'assunto per cui coloro che sono adattabili sono più propensi a cambiare da un punto di vista individuale e ad trovare un punto d'incontro rispetto alle richieste provenienti dal proprio ambiente lavorativo (Ashfort & Taylor, 1990; Chan, 2000). La P.A. emerge come strategica, quindi, sia per le performance lavorative collegate al buon funzionamento dell'organizzazione e sia per il raggiungimento individuale di un soddisfacente successo nella propria carriera (Pulakos et al., 2000): è la componente che più determina in termini di risultati pratici dato che permette al lavoratore di apparire costantemente produttivo e risolutivo per la propria organizzazione soprattutto nelle fasi di cambiamento intraorganizzativo (Chan, 2000).

Il punto di partenza per lo sviluppo di tale componente è l'individuo coinvolto in un processo per cui deve continuamente individuare ed impegnarsi in attività tali da risultare sempre pronto ad affrontare le situazioni lavorative più disparate: è un lavoro nel lavoro che richiede tempo, risorse mentali ed economiche. Ne consegue, d'altronde, che la P.A., nei suoi aspetti costituenti, debba possedere due qualità precise:

- “*Internamente generata*”: deve basarsi su gli aspetti distintivi dell'individuo dai quali non può prescindere di fondarsi;
- “*Esternamente focalizzata*”: deve inglobare elementi utili al fronteggiamento delle richieste provenienti dall'esterno rendendo l'individuo in grado di gestirle.

Infine, l'ultima componente inserita nel modello euristico di Fugate et al. è il *Social & Human Capital*, una sorta di continuazione naturale della seconda componente in cui diventa assoluto protagonista il rapporto tra lavoratore ed organizzazione.

L'organizzazione ed il lavoratore sinergicamente collaborano al fine di porre in essere degli investimenti inerenti sia il capitale umano sia il capitale sociale di loro interesse (Dess & Shaw,

2001). L'individuo, in particolare, nel momento in cui identifica specifiche opportunità lavorative è influenzato da questo tipo di capitale.

Il “capitale sociale” si riferisce all'insieme di contatti e relazioni stabilite dentro e fuori le organizzazioni dall'individuo stesso: contribuisce notevolmente nel determinare *l'employability* per mezzo delle informazioni che si riescono a rintracciare e dell'influenza individuale che si riesce ad esercitare per mezzo di tali contatti e *networks* (Adler & Know, 2002).

Tale capitale può rappresentare il viatico più efficace per avanzare nel proprio percorso di carriera perché in esso si potrebbero concretizzare quelle opportunità di carriera che nelle organizzazioni non si intravedono o non possono realizzarsi; le organizzazioni, dal canto loro, possono ricercare al loro interno come esternamente quelle risorse umane adeguate per le loro esigenze produttive.

Il “capitale umano” è incentrato sull'individuo e su fattori cruciali quali l'età e la formazione scolastica – professionale (Wanberg & al., 1996), la partecipazione a programmi di formazione e aggiornamento professionale (Becker, 1975) e le performance lavorative oltre che la posizione organizzativa ricoperta (Forbes & Piercy, 1991). E' quel capitale di cui non è possibile definire gli aspetti più specifici perché ciascun individuo si caratterizza, rispetto a quanto espresso, per valori differenti riferiti ai fattori che lo determinano.

La combinazione che ne scaturisce tra il capitale umano e sociale permette di creare uno spazio comune in cui sia l'individuo sia l'organizzazione perseguono il raggiungimento dei loro obiettivi di medio – lungo termine giungendo, in molti casi, a percorrere la stessa direzione di interessi.

Gli autori presentando questo modello hanno cercato di dare ordine e chiarezza ad un campo d'indagine in formazione ed in sviluppo. Essi affermano l'intento che future ricerche, partendo da esso, si concentrino sulle realtà organizzative e sull'analisi di quali fattori organizzativi possano determinare lo sviluppo dell' *employability* e le decisioni dei lavoratori di muoversi tra più organizzazioni (Fugate et al., 2004): sostanzialmente comprendere il valore del ruolo svolto da esse e quello ricoperto dall'individuo.

Nel paragrafo che segue verrà esplicitato il modello dell' *Employability Orientation* di van Dam (2004) che si sviluppa congiuntamente e parallelamente al modello teorico di Fugate et al. (2004), oggetto del presente lavoro di ricerca.

3.3 Il modello dell'*Employability Orientation* di van Dam (2004)

Karen van Dam (2004) teorizza e presenta un modello di ricerca inerente *l'employability* in cui si parte dal considerare tale concetto da un punto di vista dell'individuo nella prospettiva della sua applicabilità pratica nelle organizzazioni.

I numerosi cambiamenti tecnologici, la globalizzazione e le differenti richieste provenienti dai clienti hanno notevolmente cambiato le organizzazioni portandole ad implementare strutture di lavoro più flessibili ed incentrate sulla continua adattabilità alle esigenze di produzione (van Dam, 2004). Ecco che tale situazione ha visto prospettarsi per il lavoratore l'esigenza di aggiornare continuamente le proprie competenze e di sviluppare un'attitudine e/o un orientamento specifico all'adattabilità sul luogo di lavoro (Guest, 1987; Legge, 1995).

In quest'ottica, al lavoratore è richiesto che sviluppi un'apertura mentale al cambiamento nelle situazioni lavorative e mantenga elevata la propria *employability* per e nell'organizzazione (van Dam, 2003b). Questa tipologia di *employability* interna (Forrier & Sels, 2003) necessita lo sviluppo di nuove competenze e conoscenze come anche il cambiare regolarmente compiti e ruoli. Un positivo orientamento *all'employability* non è detto che si verifichi e produca effetti positivi (van Dam, 2004):

- Positivamente: Interventi atti ad incrementare *l'employability* portano ad una maggiore “umanizzazione” del lavoratore ed a comportamenti reattivi positivi (Cordery et al., 1993);
- Negativamente: Investire sulla propria *employability* può comportare dei costi per il lavoratore. Quest'ultimo potrebbe non accettare una serie di cambiamenti al lavoro e per la carriera e quindi un orientamento *all'employability* variare notevolmente anche in maniera controproducente (Cordery, 1989).

Il modello di ricerca di van Dam (2004) parte dall'obiettivo di voler esplorare l'orientamento *all'employability* dei lavoratori utilizzando uno schema di processo in cui sono inserite variabili che fungono da antecedenti di tale orientamento ed altre che ne sono conseguenza.

Più specificatamente, van Dam definisce *l'employability orientation* come “l'orientamento del lavoratore verso interventi volti ad incrementare la flessibilità organizzativa attraverso lo sviluppo ed il mantenimento della loro occupabilità per e nelle organizzazioni” (p. 30): tali interventi o azioni implicano dei cambiamenti nel contesto lavorativo d'appartenenza, nei contenuti del lavoro e la partecipazione a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale (van Dam, 2003b).

Il concetto dell' *employability orientation*, inoltre, differisce da concetti quali quelli di *career motivation* (London, 1983;1993) e di *career commitment* (Blau, 1988; Arnold, 1990) in quanto l'orientamento verso lo sviluppo dell'occupabilità individuale è strettamente e contemporaneamente legato agli obiettivi organizzativi: i due concetti posti a confronto, invece, si basano ed enfatizzano le aspirazioni individuali come punto di partenza per lo sviluppo di carriera. Tuttavia e tenendo in conto quanto appena espresso, è corretto specificare come una connessione tra coloro che mostrano di essere particolarmente interessati al loro sviluppo personale e l'orientamento verso interventi atti ad incrementare l'*employability*, è assolutamente possibile e può esistere (van Dam, 2003b).

In letteratura, l'attenzione posta allo sviluppo di un orientamento *all'employability* non è stata notevole (Cordery et al., 1993; Schyns, 2001; van Dam, 2003a, 2003b; van den Berg & van der Velde, 2003) rispetto ad altri costrutti teorici ampiamente esplorati come la *job mobility* (Brett, Stroh, & Reilly, 1993; Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994) o la "career motivation" (London, 1993).

Van Dam (2004) sottolinea come, da una revisione della letteratura, caratteristiche individuali e percezioni legate al contesto lavorativo possono rappresentare degli antecedenti ed influenzare lo sviluppo di un orientamento dell'individuo verso cambiamenti inerenti la carriera ed attività future di sviluppo lavorativo.

Entrando sempre più nel merito del disegno di ricerca di van Dam, dalla Fig. 3 è possibile verificare come l'autrice abbia ipotizzato un modello di ricerca con una serie di variabili antecedenti, alcune variabili mediatrici rispetto all' *employability orientation* ed una variabile conseguente *outcome* di tutto il processo ipotizzato.

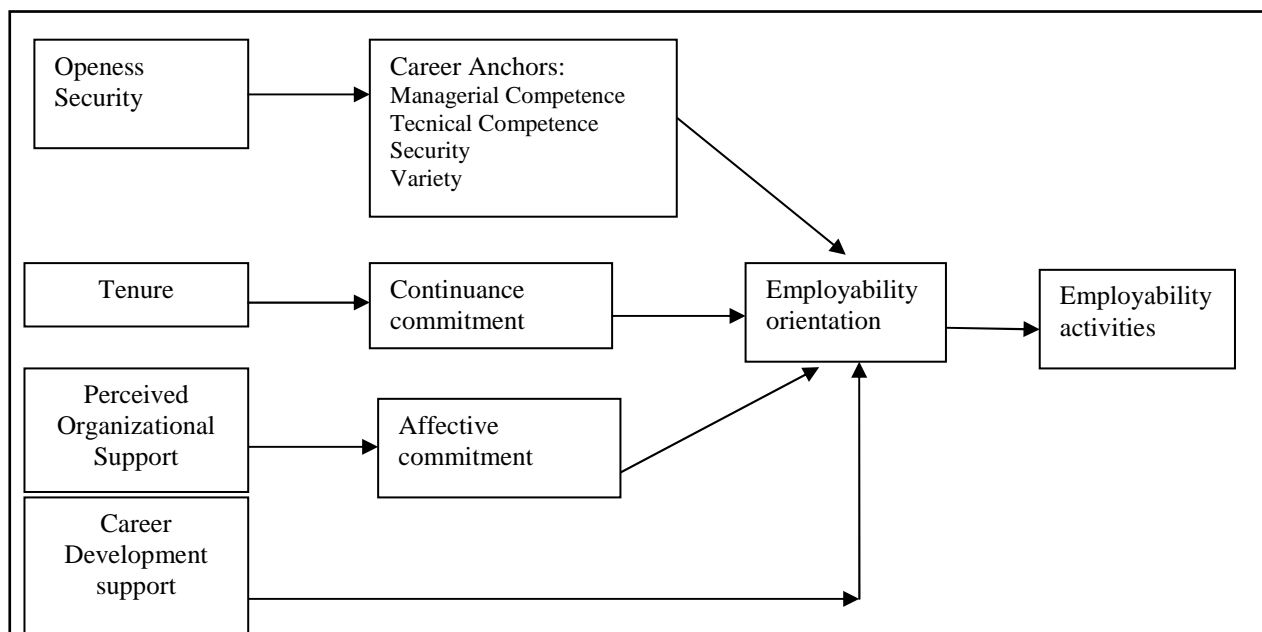


Figura 3. Modello concettuale dell' *Employability Orientation* (van Dam, 2004)

Gli antecedenti presi in considerazione sono stati:

- *Openness*: l'essere aperti e disponibili a cambiamenti e nuove idee (Salgado, 1997);
- *Initiative*: comportamenti automatici e proattivi verso nuove azioni e comportamenti in contrasto con l'essere esclusivamente reattivo (Seibert et al., 2001);
- *Tenure*: o meglio l' *organizational tenure* fa riferimento alla posizione organizzativa rivestita dal lavoratore (Krecker, 1994);
- *Perceived Organizational Support*: il supporto fornito dall'organizzazione in termini di valorizzazione del contributo del lavoratore al buon funzionamento della stessa (Eisenberg et al., 1986);
- *Career development support*: fa riferimento al supporto ricevuto dai superiori rispetto allo sviluppo dei lavoratori stessi e alle loro possibili opportunità di carriera interna (Kidd & Smewing, 2001).

Le variabili mediatrici, invece, sono le seguenti:

- *Career Anchors* ed in particolare *managerial competence* e *technical competence* rispetto all'ambito rispettivamente delle competenze di tipo manageriale e tecnico utili per gestire responsabilità e compiti lavorativi (van Dam, 2003b); *security* ossia la preferenza per una carriera stabile all'interno della stessa organizzazione e *variety*, per l'inverso, la ricerca continua di nuove esperienze lavorative sempre più stimolanti (Jiang et al., 2001);
- *Continuance commitment*: è inerente la valutazione dei costi e degli investimenti legati al lasciare l'organizzazione per un'altra realtà organizzativa, motivo per il quale il lavoratore permane nella stessa organizzazione (Allen & Meyer, 1990; Pierro et al., 1992);
- *Affective commitment*: riguarda l'attaccamento affettivo che il lavoratore ha sviluppato verso l'organizzazione nel corso della sua esperienza lavorativa (Allen & Meyer, 1990; Pierro et al., 1992).

Come variabile conseguente, è stata presa in considerazione:

- *Employability activities*: un insieme di attività finalizzate ad incrementare e mantenere elevata la propria *employability* attraverso corsi di formazione per aggiornare le proprie conoscenze e competenze o per mezzo della ricerca di nuove esperienze lavorative all'interno dell'organizzazione come, in una prospettiva di più lungo raggio, al di fuori di essa (van Dam, 2004).

Le ipotesi testate su un campione di 339 partecipanti, impiegati in una delle più grandi banche tedesche, con una media d'età di 40.4, sono state le seguenti:

- H1) Vi è una relazione positiva tra *openness* ed *iniziative* ed *employability orientation* mediata positivamente da *managerial competence* e *variety* e negativamente da *security* e *technical competence*
- H2) Vi è una relazione negativa tra *organizational tenure* ed *employability orientation* mediata dal *continuance commitment*;
- H3) Vi è una relazione positiva tra *perceived organizational support* ed *employability orientation* mediata dall' *affective commitment*;
- H4) Vi è una relazione positiva tra *career development support* ed *employability orientation*;
- H5) Vi è una relazione positiva tra *employability orientation* ed *employability activities*.

Le ipotesi confermate dai risultati sono state l' H1 con le *technical competence*, però, che confermano la relazione negativa con l' *employability orientation* ma non mostrano alcun tipo di correlazione con "iniziative" e *openness* non svolgendo il ruolo, quindi, di mediatrici; confermate anche l' H2 e l'H5.

Di sicuro, l' *employability activities* possono essere considerate sì delle attività conseguenti l'orientamento all' *employability* ma finalizzate ad incrementarle in una sorta di circolo virtuoso.

Restano non confermate le ipotesi H3 e H4 mettendo in evidenza come l'organizzazione ed il suo supporto rispetto alla carriera e alla valorizzazione del contributo del lavoratore non siano percepiti come importanti dall'individuo rispetto al suo essere "vincente" al lavoro e rispetto al contributo che possono dare per il suo sviluppo di carriera.

Alcuni aspetti critici riguardano le variabili mediatrici: è risultato come siano maggiormente correlate con le variabili a loro antecedenti che non con le variabili che dovrebbero predire. In particolare, l'affective ed il normative commitment mostrano tale tipo di associazioni tanto da essere ritenuti dall'autrice dello studio utili come mediatrici per gli antecedenti considerati.

Il risultato più interessante, d'altra parte, da indagare successivamente, riguarda le relazioni positive tra l'*employability activities* ed alcune variabili mediatrici ed antecedenti: la volontà di intraprendere attività di sviluppo lavorativo è presente, è necessario comprendere in che modo il lavoratore può indirizzare ciò per incrementare la sua occupabilità dentro e fuori l'organizzazione.

Il modello presentato da van Dam (2004) è molto interessante ed i risultati che ne scaturiscono forniscono numerosi spunti di riflessione. Nel presente lavoro di ricerca, si partirà da tale modello e

dai risultati ottenuti con l'intento di estenderlo inserendo altri costrutti teorici presenti in letteratura in riferimento ad un target di lavoratori "older".

3.4 Conclusioni

In questo terzo capitolo, l'argomento principe è stato l' *employability* e le sue declinazioni più prettamente teoriche illustrando il ruolo sempre più centrale che riveste nei percorsi di carriera dei lavoratori d'oggi e rivestirà per quelli del futuro.

Fondamentale per comprenderne il significato è stato illustrare da quali cambiamenti si genera tale concetto e soprattutto l'evoluzione storica che ha vissuto sino a giungere oggi a rappresentare un aspetto cardine per lo sviluppo dell'individuo ma anche dell'organizzazione.

Si sono approfonditi i principali contributi teorici con una specificazione di quali dimensioni siano state maggiormente indicate come costitutive dell' *employability*: in ultimo, l'attenzione è stata concentrata sul modello teorico dell' *employability orientation* di van Dam (2004), oggetto del presente lavoro di ricerca, e da ritenersi un punto di riferimento in quanto al suo interno ingloba elementi inerenti il lavoratore ma anche l'organizzazione in relazione.

L'ottica dalla quale si dovrà guardare i contesti lavorativi per incentivare l' occupabilità dei lavoratori impegnati nello sviluppo dei loro percorsi di carriera.

PARTE SECONDA

LA RICERCA

IV Capitolo

Indicazioni metodologiche a supporto della ricerca:

Strumenti e Scale di Misura

4.1 Premessa

Il presente lavoro di ricerca si compone di due studi.

Il primo studio si porrà l'obiettivo di esplorare la rappresentazione attribuita dai lavoratori maturi ai concetti di carriera, lavoro, pensione, competenze col duplice fine di indagare, da un punto di vista qualitativo, le opinioni dei partecipanti in merito ed anche di poter conoscere e comprendere meglio le caratteristiche del contesto organizzativo dove si svolgerà lo studio successivo ossia quello quantitativo.

Il secondo studio quantitativo si prefiggerà l'obiettivo di indagare quale siano i fattori che possano promuovere l'orientamento all'essere sempre occupabile in un'organizzazione rispetto ad un campione di lavoratori "older": si indagherà, per l'appunto, quali variabili legate all'individuo e all'organizzazione possano influenzare o meno tale sviluppo oltre che esplorare fattori conseguenti a tale orientamento.

Le pagine di questo quarto capitolo rappresentano una premessa metodologica sia per lo studio qualitativo sia per quello quantitativo: saranno approfonditi gli aspetti caratterizzanti gli strumenti utilizzati per entrambi gli studi e le analisi svolte.

4.2 I° Studio: I Focus Group Discussion

Per il perseguimento degli obiettivi del primo studio qualitativo si è scelto di utilizzare la tecnica dei *Focus Group Discussion* (FGD) ossia una tecnica qualitativa di rilevazione dei dati basata sulle informazioni provenienti da una discussione di gruppo su uno specifico tema che il ricercatore intende approfondire (Zammuner, 2003).

Tale tecnica si basa sul dialogo con e tra gli attori sociali: durante la discussione è possibile assistere alla costruzione collettiva dei significati ed anche alla negoziazione dei medesimi in una situazione che rispecchia i confronti che avvengono nella vita sociale (Cataldi, 2009).

Cataldi (2009) descrive il focus group come “ un'intervista focalizzata di gruppo in cui, ancor più rispetto ad altre tecniche, vi è la consapevolezza che i dati non pre – esistono alla rilevazione ma che sono esito della negoziazione continua tra i partecipanti” (p. 13): in questi aspetti risiede

l'unicità qualitativa dei dati che si raccolgono con questa tecnica proprio perché espressi sì da ciascun individuo ma nel confronto con altri ed anche per il fatto di scaturire proprio durante la discussione.

Il meccanismo sottostante il FGD consta, quindi, proprio nel confronto continuo tra i partecipanti: ne deriva come sia possibile chiarire le posizioni individuali e di metterle a confronto con quelle degli altri partecipanti secondo un procedimento di “*sharin and comparing*” (Cataldi, 2009) per cui si ci sposta dalla definizione all'esplicitazione dei significati individuali fino alla creazione di nuovi nuclei tematici rispetto ai quali vi è accordo reciproco.

Krippendorff (1980) individua alcuni aspetti peculiari dei FGD:

- la *naturalezza* tipica della situazione sociale del dibattito di gruppo;
- il basso grado di *strutturazione* della traccia di intervista;
- un livello sufficiente del grado di *direttività* che è specifico del compito del ricercatore nel condurre la discussione collettiva;
- un *registro linguistico* fortemente individuale ed immediato caratterizzato dal proprio modo di pensare.

I FGD risultano, pertanto, particolarmente utili perché permettono di rilevare dati in situazioni apparentemente naturali tali per cui i partecipanti avvertono di poter esprimere le proprie opinioni senza essere giudicati e secondo il proprio modo di pensare. D'altra parte, il ricercatore ha un ruolo fondamentale ma non così incisivo: ad esso spetta il compito di favorire e sostenere, se necessario, la discussione tra i partecipanti lasciando, principalmente, ad essi lo spazio necessario per esprimersi. Ciò che è possibile rilevare tramite questa tipologia di intervista di gruppo è rilevante perché è possibile ricondurlo all'individuo come al gruppo in una doppia prospettiva di analisi.

Ai fini del presente lavoro di ricerca, si è deciso di impiegare la tecnica dei FGD per la funzione di *approfondimento* e di *supporto* alla raccolta delle informazioni in un disegno di ricerca a tecniche integrate (Cataldi, 2009). L'utilizzo integrato, nello stesso piano di ricerca, dei FGD con tecniche d'indagine quantitativa come il questionario permette di mirare all'approfondimento qualitativo della complessità della materia d'indagine ed anche alla generalizzabilità dei risultati ottenuti (Corrao, 2005).

In questo senso, la tecnica può essere utilizzata in una prima fase della ricerca e parallelamente in accompagnamento a strumenti di rilevazione di tipo qualitativo (Denzin, 1978; Albanesi, 2004): l'approccio da seguire, quindi, è quello della “methodological triangulation” ossia un approccio

secondo il quale determinati fenomeni, per la loro complessità, devono essere indagati attraverso l'utilizzo di differenti metodologie di ricerca.

Una volta definiti questi aspetti, per il primo studio qualitativo si è proceduto con la stesura della traccia d'intervista in base agli obiettivi dello studio. Si sono definite le aree tematiche da affrontare durante la discussione di gruppo e si sono sviluppate le domande guida relative a ciascuna area.

I dati raccolti, dopo aver eseguito le FGD e dopo aver trascritto i testi, sono stati analizzati attraverso il software T – Lab (Lancia, 2002) il quale permette di eseguire analisi del contenuto per mezzo di strumenti linguistici e statistici per l'analisi dei testi.

In particolare, grazie al software T – lab, sono state eseguite le seguenti analisi:

- *Associazione di Parole*: è quella tecnica che permette di verificare quali siano le parole maggiormente ricorrenti nel corpus di dati e le relative associazioni. Inoltre, attraverso dei grafici vi è la possibilità di visualizzare graficamente quale sia la distanza dei lemmi dal centro; una distanza minore è significativa di una frequenza maggiore dell'associazione con il lemma centrale;
- *Analisi delle Specificità*: attraverso questa analisi, è possibile rilevare quali siano le parole specifiche e caratterizzanti il corpus di dati in oggetto. Questo tipo di analisi si basa sul confronto fra le frequenze attese e quelle osservate per ciascuno dei lemmi analizzati attraverso il test del chi quadrato ($\text{dgl} = 1; p < .05$);
- *Mappe dei Nuclei Tematici*: grazie a tale analisi, si può rilevare quali siano i nuclei tematici emergenti nei discorsi dei partecipanti ed in che modo, graficamente, si dispongono in un'organizzazione spaziale di tipo bidimensionale ottenuta per mezzo dell'analisi delle corrispondenze. Le relazioni spaziali del tipo “prossimità – distanza” possono essere lette come relazioni di “somiglianza – opposizione” tra singoli nuclei o sottogruppi di essi. Questa relazione è dovuta al fatto che gli assi del grafico (X e Y) corrispondono a coppie di fattori (Lancia, 2002).

I risultati scaturiti da queste analisi saranno presentati nel prossimo capitolo inerente il primo studio di questo lavoro di ricerca.

4.3 II° Studio: Variabili, misure e strutture fattoriali

Per gli obiettivi del secondo studio inerenti la rilevazione dell'orientamento all'employability in un campione di lavoratori maturi, si è deciso di utilizzare strumenti di natura quantitativa ed a seguire saranno descritte ed analizzate ciascuna delle scale impiegate.

Alcune di esse sono state già validate in italiano in studi precedenti: la scala di *Soddisfazione Organizzativa* di Cortese del 2001 e la scala della *Percezione del Supporto Organizzativo* di Battistelli e Mariani del 2010. Per le altre scale impiegate, vi è stata in primis una traduzione dall'inglese all'italiano ed in seguito dall'italiano all'inglese da due traduttori madrelingua: confrontate le due traduzioni, si è proceduto con la definitiva messa a punto della versione finale delle scale.

La prima fase di analisi delle scale utilizzate per questo studio, ha previsto la rilevazione della validità interna degli strumenti utilizzati attraverso l'analisi delle componenti principali (ACP) e, dopo aver esaminato i risultati degli auto valori, sono state ruotate le componenti estratte con il metodo di rotazione Varimax. Il criterio di interpretazione adottato per la selezione degli item è stato un valore dell'eigenvalue pari o maggiore di .45.

Infine, è stata valutata l'omogeneità interna delle scale calcolando l'Alpha di Cronbach.

4.3.1 *Employability Orientation Scale* (van Dam, 2004)

L' *Employability Orientation* fa riferimento all' "orientamento dei lavoratori verso interventi volti ad incrementare la flessibilità organizzativa attraverso lo sviluppo ed il mantenimento della loro occupabilità per e nelle organizzazioni" (van Dam, 2004, p. 30).

Per rilevare il costrutto dell'employability orientation è stata utilizzata la scala elaborata da van Dam (2004) composta da 7 item misurati tramite scala Likert a 5 punti (1= completamente in disaccordo – 5 = completamente d'accordo).

Le analisi fattoriali confermano la struttura monofattoriale della scala (Tab. 1) con l'eliminazione di tre item che saturavano, da soli, su un secondo fattore (" In caso di cambiamento istituzionale preferirei stare nella mia area con i miei colleghi d'ufficio"; "Credo sia importante la partecipazione costante allo sviluppo delle attività lavorative della mia area"; "In caso di cambiamento a livello istituzionale, preferirei continuare a svolgere le mie attuali mansioni lavorative").

La varianza spiegata è pari al 66,79% e la scala presenta un' omogeneità interna molto buona con Alpha di Cronbach pari a =. 83 contro il .78 della versione originaria.

Tab. 1 Scala *Employability Orientation*. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Employability Orientation
Se l'università nella quale lavoro mi offrisse la possibilità di cimentarmi in nuove esperienze lavorative, accetterei volentieri	,859
Sono disposto ad iniziare un altro tipo di mansione nella mia università	,832
Se l'università ha bisogno di me per svolgere differenti mansioni, sono preparato a cambiare le mie attività lavorative	,817
Credo sia importante incrementare le mie conoscenze così da poter svolgere differenti mansioni lavorative all'interno dell'università nella quale lavoro	,757

4.3. 2 Career Commitment Scale (Carlson & Bedeian, 1994)

Il costrutto di *career commitment* racchiude in sé l'importanza attribuita dal lavoratore, nel proprio percorso di vita, alla propria carriera e alla motivazione per la quale continuare a lavorare in un determinato ambito professionale (Blau, 1985).

Ai fini del presente studio, è stata impiegata la scala elaborata da Carlson & Bedeian (1994) composta da 12 item, 4 per ciascuna componente. Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere alle affermazioni su una scala Likert a 5 punti (1 = Completamente in disaccordo – 5 = Completamente d'accordo).

La scala si compone di 3 dimensioni:

- *career resilience*: è la componente del commitment da identificare con la capacità di persistere di fronte alle difficoltà e di affrontare con successo le situazioni più complesse che possono intercorrere durante il percorso di carriera;
- *career identity*: è la componente collegata con l'importanza attribuita alle scelte di carriera nel percorso di definizione di sé stessi, esprime il sentimento di identità con la propria carriera;
- *career planning*: è la componente legata alla progettazione della propria carriera; ne è la componente più determinante in quanto è legata al bisogno individuale di definire i futuri sviluppi di carriera ed obiettivi professionali.

Una volta invertite le scale degli item negativi, le analisi fattoriali condotte confermano la tridimensionalità della scala con una percentuale di varianza spiegata del 73,3 % ed un'omogeneità interna della scala al limite con Alpha di Cronbach = .60.

Dall'analisi sono stati esclusi quattro item che saturavano su due fattori (“Non mi sento emotivamente attaccato/a alla mia carriera”; “Non ho elaborato una strategia per raggiungere i traguardi della mia carriera; “Ho elaborato un piano di sviluppo per la mia carriera”; “I costi associati alla carriera mi sembrano talvolta troppo onerosi”).

A seguire nella tabella 2, la struttura fattoriale che n'è risultata.

Tab. 2 Scala *Career Commitment*. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente		
	Resilience	Identity	Planning
Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che non ne valga la pena	,894		
Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che potrei facilmente stufarmi	,839		
I disagi associati con lo sviluppo della mia carriera talvolta mi sembrano troppo onerosi	,824		
La mia carriera ha una grande importanza per me		,914	
La mia carriera è una parte importante di ciò che sono		,886	
Mi sento profondamente identificato/a con la mia carriera		,633	
Non mi identifico con i traguardi previsti per lo sviluppo della mia carriera			,874
Non mi capita di pensare spesso allo mio possibile sviluppo personale nella carriera			,799

4.3.3 Questionario di Soddisfazione Organizzativa (Cortese, 2001)

Per *Soddisfazione Organizzativa*, si intende l'atteggiamento di piacere o di dispiacere che il lavoratore prova nei confronti del proprio lavoro o per particolari aspetti di esso (Cortese, 2001).

Per misurare il costrutto di soddisfazione organizzativa, è stato utilizzato il questionario elaborato da Cortese, nel 2001, composto da 20 item riconducibili a tre differenti dimensioni.

I medesimi item sono stati misurati tramite scala Likert a 5 punti (1= completamente in disaccordo – 5 = completamente d'accordo).

Come enunciato poc'anzi, la scala si compone di tre dimensioni:

- *soddisfazione generale*: fa riferimento ad una soddisfazione più ampia per aspetti molto differenziati della relazione tra individuo e organizzazione come l'autonomia/discrezionalità, la carriera, la comunicazione interna, la crescita, il riconoscimento, etc.

- *soddisfazione per il contratto*: raggruppa in sé gli aspetti della retribuzione, dei benefit, della sicurezza del posto ed è incentrato principalmente sulla dimensione maggiormente quantificabile della relazione di lavoro in organizzazione;

- *soddisfazione per il contesto*: è quella dimensione della soddisfazione che si concentra sull'aspetto delle condizioni di lavoro o meglio sulla dimensione della progettazione dei luoghi di lavoro da un punto di vista funzionale, estetico e della salute del lavoratore.

Le analisi fattoriali condotte hanno, anche per questa scala, confermato la struttura tridimensionale della stessa (Tab. 3) con una percentuale di varianza spiegata del 62,1 % ed un'ottima omogeneità interna della scala con Alpha di Cronbach = .84.

Dall'analisi sono stati esclusi ben otto item: alcuni di questi presentavano valori di eigenvalue minore di .45, che è stato adottato come parametro di selezione e di riferimento, sulla prima componente ed altri saturavano su due fattori ("I contenuti del lavoro"; "L'informazione e la comunicazione interna"; "L'equilibrio tra lavoro e tempo libero"; "Le opportunità di carriera"; "La sicurezza del posto"; "L'autonomia e la discrezionalità"; "Le occasioni di apprendimento/formazione"; "Il riconoscimento dei meriti individuali").

Tab. 3 Scala *Soddisfazione Organizzativa*. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente		
	Soddisfazione Generale	Soddisfazione Contratto	Soddisfazione Contesto
Le relazioni con i collaboratori	,767		
Le relazioni con i colleghi	,746		
Le relazioni con i superiori	,723		
La trasparenza e l'apertura nell'ambiente di lavoro	,705		
La definizione dei compiti e delle responsabilità	,607		
L'immagine e il prestigio dell'azienda	,597		
La programmazione ed il controllo delle attività	,585		
La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa	,582		
I benefit integrativi		,887	
Il livello di retribuzione		,867	
La sicurezza sul luogo di lavoro			,869
L'ambiente fisico di lavoro			,849

4.3.4 Survey of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010)

Il costrutto di *Perceived Organizational Support* è da intendersi come la percezione da parte dei dipendenti di quanto l'organizzazione si dimostri attenta nel valutare e valorizzare sia i contributi ricevuti dai propri lavoratori sia il loro stato di benessere (Eisenberg et al., 1986).

La scala utilizzata è un adattamento italiano del "Survey of Perceived Organizational Support" (Eisenberg et al., 1986) ad otto item validato da Battistelli e Mariani nel 2011.

Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad item misurati tramite scala Likert a 5 punti (1= completamente in disaccordo – 5 = completamente d'accordo).

Dalle analisi fattoriali condotte, è emerso come si confermi la struttura monofattoriale della scala così come per l'adattamento italiano, sopra citato, con l'eliminazione di due item negativi che, da soli, saturavano su una seconda componente ("La mia università mostra molto poco interesse nei miei confronti"; "Se ve ne fosse l'opportunità, la mia università approfitterebbe di me").

La varianza spiegata è pari al 66,63 % con un'ottima Alpha di Cronbach di .89: l'omogeneità interna della scala è risultata superiore a quella di .81 dell'analisi effettuata da Battistelli e Mariani. Di seguito, la struttura fattoriale definitiva (Tab. 4).

Tab. 4 Scala POS. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Perceived Organizational Support
Se ho un problema, la mia università è pronta ad aiutarmi	,883
La mia università si preoccupa davvero del mio benessere	,844
La mia università tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori	,843
La mia università è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale	,816
La mia università tiene alle mie opinioni	,814
La mia università perdonerebbe un mio errore in buona fede	,683

4.3.5 Employability Culture Scale (Nauta et al., 2009)

Col costrutto di *Employability Culture* si fa riferimento all'aspetto cognitivo della cultura organizzativa in quanto tale costrutto è inerente il coinvolgimento del lavoratore rispetto alle proprie attività lavorative come anche rispetto al proprio percorso di carriera: è inerente la percezione individuale di una cultura organizzativa attenta allo sviluppo dei propri dipendenti in

termini di maggiore acquisizione di autonomia nell'apprendere dentro e fuori l'organizzazione (Carr et al., 2003).

La scala utilizzata per misurare tale costrutto è stata definita da Nauta et al. (2009) e gli item che la compongono sono stati misurati tramite scala Likert a 5 punti (1 = completamente in disaccordo – 5 = completamente d'accordo).

Dalle analisi fattoriali condotte (Tab. 5), è emerso come si confermi, anche per questa scala rispetto alle indicazioni della letteratura, la struttura monofattoriale con l'eliminazione di tre item che saturavano, da soli, su un secondo fattore ("La struttura e le norme di questa università rendono difficile alle persone sperimentare nuovi ruoli e compiti"; "Nella mia università è abituale che i dipendenti svolgano lo stesso lavoro per anni e anni"; "Nella mia università è abituale che i dipendenti cambino il loro lavoro in maniera regolare").

La varianza spiegata è pari al 66,74 % ed un indice di affidabilità interna della scala molto buono pari a .86, di poco superiore il .85 della scala originaria.

Tab. 5 Scala *Employability Culture*. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Employability Culture
La sperimentazione di nuove mansioni lavorative è incoraggiata in questa università	,900
La mia università incoraggia i dipendenti ad ampliare le proprie competenze	,887
La mia università vuole che i dipendenti siano più intraprendenti nel loro lavoro	,802
La mia università incoraggia le persone a cambiare il loro lavoro in maniera regolare	,754
La mia università offre ai dipendenti la possibilità di svolgere attività molto diverse	,693

4.3.6 *Employability Activities Scale* (van Dam, 2004)

Per *Employability Activities* bisogna intendere un insieme di attività finalizzate ad incrementare e mantenere elevata la propria *employability* attraverso corsi di formazione per aggiornare le proprie conoscenze e competenze o per mezzo della ricerca di nuove esperienze lavorative all'interno dell'organizzazione come, in un prospettiva di più lungo raggio, al di fuori di essa (van Dam, 2004).

Per rilevare il costrutto dell' employability activities è stata utilizzata la scala elaborata da van Dam (2004) composta da 6 item misurati tramite scala Likert a 5 punti (1= completamente in disaccordo – 5 = completamente d'accordo).

La struttura monofattoriale della scala originaria risulta confermata, anche, in questo contesto di ricerca con l'eliminazione di tre item ("Mi informo costantemente circa le "posizioni lavorative disponibili all'interno dell'università nella quale lavoro"; "Durante l'anno scorso ho cercato attivamente di avere la possibilità di cambiare la mia posizione lavorativa"; "In passato, mi sono impegnato nello sviluppo di mansioni lavorative anche se non direttamente collegate con il mio lavoro all'interno dell'università").

La varianza spiegata è pari al 59, 04 % ed un indice di affidabilità interna della scala molto buono pari a .63.

La tabella 6 illustra la struttura fattoriale risultante per l' employability activities.

Tab. 6 Scala *Employability Activities*. Matrice dei Componenti Ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Employability Activities
Cerco attivamente di incrementare le mie conoscenze ed esperienze lavorative	,820
Sto cercando attivamente di accrescere lo sviluppo delle mie competenze (occupabilità) nell'università nella quale lavoro	,761
Sono protagonista nella gestione della mia carriera	,720

4.4 Conclusioni

In questo capitolo, si è fornita una premessa metodologica per i due studi che compongono questo lavoro di ricerca.

Per quanto concerne il primo studio qualitativo, la tecnica dei focus group discussion, per le sue caratteristiche distintive di tecnica d'intervista di gruppo non eccessivamente strutturata basata sul dialogo e sul confronto tra i partecipanti, è stata ritenuta la più efficace per rilevare le opinioni dei partecipanti sulle tematiche oggetto dell'indagine ed anche per comprendere più specificatamente il contesto in cui avrebbe avuto luogo il secondo studio quantitativo. Inoltre, si sono specificati i vari passaggi seguiti per l'attuazione di questo primo studio sino alla descrizione delle analisi effettuate sui dati raccolti per mezzo del software d'analisi dei dati T – lab.

Per quanto riguarda il secondo studio, si è proceduto con la presentazione delle variabili coinvolte, delle relative misure ed analisi fattoriali con la specificazione dei dati più significativi inerenti ciascuna di esse.

Tutte le scale prese in considerazione hanno confermato la struttura fattoriale delle scale originarie con dei livelli di omogeneità interna che si sono rilevati molto buoni per *Employability Orientation*; *Employability Culture*; *Perceived Organizational Support*; *Soddisfazione Organizzativa* ed , invece, di livello sufficiente per le scale *Employability Activities* e *Career Commitment*.

Questo quadro metodologico risulta fondamentale ed introduttivo agli aspetti caratterizzanti ciascuno dei due studi a seguire oltre che per l'interpretazione e la rilevanza dei risultati che ne sono scaturiti.

V Capitolo

I° Studio: Rappresentazione del significato della carriera, del lavoro e della pensione per i lavoratori maturi: uno studio esplorativo nel pubblico impiego tramite focus group

5.1 Premessa

Come esposto nella prima parte di questo lavoro di ricerca, la prospettiva di una società che “sta invecchiando” (ISFOL, 2011) presenta delle prerogative che non possono essere ignorate. L’invecchiamento, pertanto, può essere inteso come una risorsa, soprattutto per i lavoratori maturi, nei termini di una riappropriazione e riqualificazione degli aspetti più significativi della propria esperienza lavorativa in funzione del percorso ancora da svolgere ed anche in riferimento ad una revisione del bilancio tra *vita lavorativa* – *vita privata* (Smithson & Stokoe, 2005).

Da questo punto di vista, comprendere quali siano i significati più profondi associati a questo fenomeno ed inevitabilmente al percorso di carriera potrà, sicuramente, risultare come un supporto efficace per la progettazione e l’implementazione di specifiche pratiche di gestione delle carriere a lungo termine: riuscire a coniugare le teorie con le indicazioni provenienti dai lavoratori stessi.

In questo senso, l’approccio individuale e narrativo ai percorsi di carriera, ed alla loro rappresentazione, permette di dare inizio ad una riflessione sulle storie di ogni lavoratore per coglierne gli aspetti più distintivi che, con altri approcci, potrebbero non essere colti (Clarke, 2007).

Claes (2008), utilizzando questo tipo di approccio, svolge un’ interessante ricerca in cui coinvolge, principalmente, responsabili delle risorse umane al fine di indagare, dal loro punto di vista, i fattori che possono influenzare la motivazione al lavoro di lavoratori *older* e la loro permanenza all’interno dei contesti organizzativi. I dati, raccolti tramite focus group, confermano come l’ “età cronologica” non possa essere considerata un buon criterio per identificare un lavoratore maturo (Avolio et al., 1984; Sterns & Alexander, 1987; Sterns & Miklos, 1995; Wolf et al., 1995; Settersten & Mayer, 1997;); inoltre, emerge come sia necessaria una pianificazione di pratiche di gestione delle risorse umane a lungo termine consolidate come la *formazione* e specifici *benefit integrativi* o di natura informale come il supporto allo sviluppo di un *comportamento proattivo* e la *consulenza di carriera*.

Come specificato nel capitolo metodologico, l’approccio qualitativo e quindi individuale allo studio della carriera è da considerarsi l’approccio più efficace in quanto favorisce l’affermarsi di

riflessioni ed idee dell' individuo in riferimento al processo di "costruzione di significato" della propria carriera (Weick, 1995).

Strumenti di natura qualitativa sono risultati, tra l'altro, molto utili negli studi inerenti la carriera proprio per le loro caratteristiche ossia per la possibilità di raccogliere un insieme di dati che scaturiscono dalle riflessioni del lavoratore inerenti le proprie scelte di carriera e le conseguenze ad esse associate (Arthur et al., 1999; Cohen & Mallon, 2001; Sullivan & Mainiero, 2007).

E' sembrato, quindi, interessante comprendere, ancor prima di esplorare i fattori che possono influenzare l'essere occupabile dei lavoratori maturi inseriti in una precisa realtà organizzativa, la rappresentazione che quest'ultimi hanno di se stessi, della propria carriera e di una serie di concetti ad essa collegata al fine di avere una cognizione quanto più esatta di quale sia il contesto più generale nel quale si collocano tali lavoratori.

Inoltre, la tecnica dei Focus Group, utilizzata per questo studio, è apparsa la tecnica più funzionale per cogliere lo stretto legame tra i lavoratori *over* ed il loro contesto di riferimento (Claes, 2008): in primis, per la capacità di rilevare direttamente dagli interessati il loro punto di vista rispetto agli argomenti in oggetto ed anche rispetto al confronto che scaturisce tra tutti i partecipanti; inoltre, permette di comprendere con quali parole ed espressioni vengono rappresentati, per l'appunto, i concetti d'interesse dei ricercatori.

A seguire la specificazione degli aspetti caratterizzanti lo studio ed i principali risultati.

5.2 Obiettivi

In questo primo studio, ci si è posti l'obiettivo di esplorare le rappresentazioni qualitative dei lavoratori maturi su determinate tematiche al fine di conoscere più approfonditamente il contesto in cui si svolgerà lo studio quantitativo e per poter "leggere" in maniera quanto più completa i risultati che ne scaturiranno.

In particolare, gli obiettivi sono stati i seguenti:

- Esplorare i fattori che influenzano i percorsi di carriera dei *lavoratori maturi*;
- Indagare il significato attribuito dagli stessi al concetto di *carriera* e di *lavoro*;
- Considerare la rappresentazione che essi hanno di *se stessi* e delle *competenze* sviluppate anche in riferimento all'approssimarsi del momento del *pensionamento*.

Sulla base di tali obiettivi, si è proceduto con la fase di sviluppo della traccia d'intervista (per una descrizione dettagliata, si rimanda al capitolo metodologico) e di coinvolgimento dei partecipanti.

5.3 Metodologia

5.3.1 Procedura

Al fine di raggiungere gli obiettivi poc'anzi specificati, sono stati condotti quattro Focus Group Discussion (FGD): rispettivamente con quattro partecipanti per ciascuna di esse. Le focus group sono state registrate e successivamente trascritte per permettere di effettuare le analisi del contenuto per mezzo del software T-lab (Lancia, 2002).

I partecipanti sono stati selezionati in base alla loro appartenenza lavorativa alle principali aree organizzative presenti nell'organigramma dell'Università degli Studi di Bari oltre che al fatto di avere un'età superiore ai 45 anni (ISFOL, 2011). Questi sono stati interpellati attraverso contatto telefonico ed è stata richiesta la loro partecipazione che è avvenuta su base volontaria. E' doveroso specificare come tale fase di contatto è avvenuta previa autorizzazione ricevuta da tutti gli organi di governo universitari, dei responsabili delle differenti aree e delle rappresentanze sindacali; inoltre, ci si è avvalsi del supporto dell'Ufficio Personale per la fase di contatto con i lavoratori.

I FGD sono stati condotti da due diversi intervistatori ed il contesto fisico in cui hanno avuto luogo è stato lo stesso ateneo barese in aule del Dipartimento di "Pedagogia, Psicologia e Comunicazione" predisposte appositamente per il suddetto studio.

Per ciascun FGD, è stata utilizzata la stessa traccia d'intervista che presentava una serie di domande guida inerenti ciascun obiettivo da poter seguire per condurre e sostenere attivamente la discussione tra tutti i partecipanti.

5.3.2 Partecipanti

I partecipanti al presente studio sono stati nel complesso sedici, quattro per ogni focus group.

La fase di campionamento ha richiesto una specifica attenzione in quanto, seguendo le indicazioni ISFOL (2011), si è cercato di coinvolgere lavoratori dai 45 anni sino ai 64 per meglio comprendere in che modo cambia e differisce il significato da essi attribuito alla carriera, al lavoro, alla pensione. Si è voluto bilanciare, per quanto possibile data la partecipazione volontaria, i quattro focus group in base all'età, al genere, alla mansione, all'area organizzativa d'appartenenza e all'anzianità di servizio.

Il *primo focus group* ha visto coinvolti partecipanti tra i 46 – 49 anni d'età, rappresentativi dell':

- area amministrativa;
- area tecnico – scientifica;

- area librerie;
- area socio – sanitaria;

con una media d'anzianità di servizio di vent'anni e con compiti non dirigenziali.

Al *secondo focus group* hanno partecipato lavoratori fra i 48 – 49 anni impiegati nell':

- area librerie
- area socio – sanitaria
- area tecnico - scientifica

con vent'anni di lavoro consolidati in ruoli subordinati.

Il *terzo focus group* ha visto il coinvolgimento di lavoratori tra i 52 – 62 anni provenienti dall':

- area servizi generali;
- area tecnico – scientifica;
- area librerie;
- area socio – sanitaria;

con un'anzianità media di servizio di ventisei anni e con compiti di natura gestionale.

Il *quarto focus group* è stato svolto con la partecipazione di lavoratori con un'età tra i 59 ed i 64 anni selezionate dalle seguenti aree:

- area gestione amministrativa;
- area tecnico – scientifica;
- area librerie;
- area servizi generali;

con in media trent'anni di esperienza lavorativa in ruoli connessi con il rapporto con gli studenti e con il corpo docente.

5.3.3 Analisi

Le trascrizioni delle focus group condotte sono state, in seguito, inserite in un unico corpus in cui vi era la distinzione del testo fra le quattro modalità della stessa variabile ossia l'appartenenza ad uno dei quattro focus group.

Successivamente, tramite il software T- lab, si è proceduto con le preliminari fasi di disambiguazione e di lemmatizzazione di alcune parole e caratteri per poi procedere con l'analisi del contenuto ed in particolare con le *Associazioni di Parole*, *Analisi delle Specificità* e *Mappa dei Nuclei Tematici* (Lancia, 2002).

5.4 Risultati

5.4.1 Associazioni di parole

Questa prima analisi ha permesso di rilevare quali fossero le parole che occorressero più frequentemente tra i partecipanti dei quattro focus group rispetto ai temi di discussione che ad essi venivano proposti. Le parole chiave o unità lessicali prese in considerazione, ai fini della ricerca, sono state: *Lavoro*; *Carriera*; *Pensione*; *Lavoratore giovane*; *Competenze*.

LAVORO

Rispetto a questa prima unità lessicale, sono emerse delle indicazioni molto interessanti, soprattutto, per quel che riguarda la contrapposizione tra lavoratori under 50 e over 50.

Per i primi due focus group, il *lavoro* è associato principalmente a parole come “*avanzamento*”, “*studente*”, “*riconoscimento*” (I° e II° focus group, under 50) (Fig. 1) e per i due successivi con parole “*collegli*”, “*pensione*”, “*piacere*” e “*famiglia*” (III° e IV focus group, over 50) (Fig. 2). Si evince da queste differenti associazioni come vi siano due opposte prospettive lavorative rispetto al significato attribuito al lavoro.

I lavoratori *under 50* sono intrinsecamente proiettati verso il raggiungimento di obiettivi lavorativi futuri che possano farli avanzare nel loro percorso di carriera ed in un contesto pubblico come quello interessato da questa ricerca, sono molto legati all’idea del riconoscimento del proprio ruolo lavorativo per future progressioni; i lavoratori *over 50*, invece, mostrano di essere legati più ad una prospettiva lavorativa a breve – termine per l’approssimarsi della pensione e per l’importanza data principalmente alle relazioni più che alla progressione di carriera.

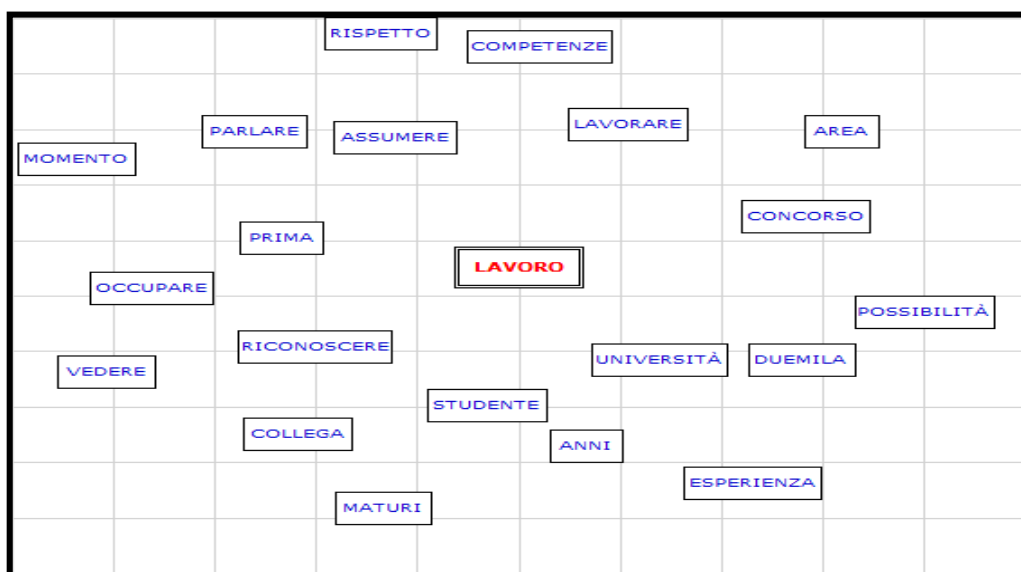


Fig. 1 Grafico associazioni di parole – Lemma *Lavoro*- I° focus group (46 – 49 anni)

(1) Il lavoro è senso del dovere, (...) è venire all'università perché devo farlo (...) e non perché valorizzata. Il rapporto con l'utenza permette di essere sempre attivi, (...) di essere utili a qualcuno anche se la nostra professionalità non viene riconosciuta e non ci sono parole di **apprezzamento** o di **riconoscimento** per il lavoro che si svolge (Donna, II° focus group, 48 – 49 anni).

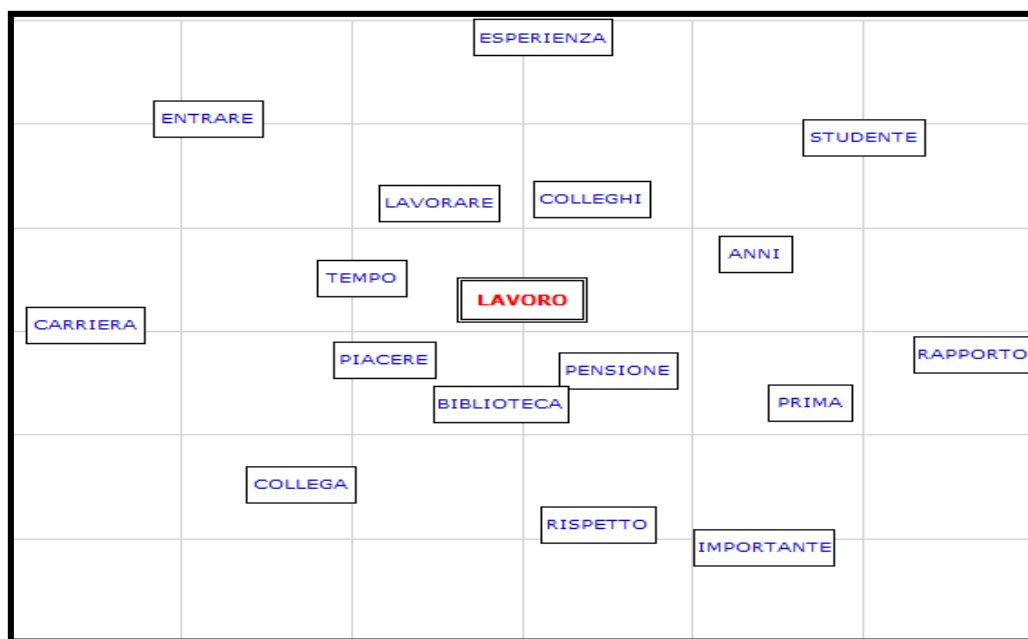


Fig. 2 Grafico associazioni di parole – Lemma *Lavoro*- III° focus group (59 – 64 anni)

(2) Quando smetterò di lavorare, mi prenderò cura di me stessa. Spero di diventare nonna e di passare più tempo possibile con la mia **famiglia**. Voglio provare il **piacere** di non fare nulla. (Donna, IV° focus group, 52-62 anni).

CARRIERA

Per quanto concerne il lemma *carriera*, le associazioni risultate fotografano molto efficacemente il contesto nel quale i partecipanti sono inseriti e quali siano le dinamiche associate al percorso di carriera. Nei primi due focus group, lavoratori maturi under 50, ricorrono parole come “*anno duemila*”, “*concorso*”, “*blocco*” (I° focus group, 46-49 anni) (Fig. 3), “*posizione organizzativa*” (II° focus group, 48-49 anni); negli altri due focus group, over 50, invece, “*esperienza*” e “*università*” (III° focus group, 59-64 anni), “*riconoscimento*” e “*tragitto*” (IV° focus group, 52-62 anni) (Fig. 4) sono le più caratterizzanti il significato attribuito a tale lemma.

Il concetto di carriera che emerge, per i più giovani fra i partecipanti, è fortemente legato al superamento di un concorso che possa permettere loro di avanzare professionalmente e di raggiungere posizioni organizzative più prestigiose: carriera sinonimo di posizione organizzativa. Tuttavia, dall’anno duemila, nel contesto organizzativo in cui sono inseriti, sono state bloccate le procedure di progressione organizzativa.

I colleghi più anziani, over 50, indicano come per loro la carriera sia equivalente ad esperienza ed in particolare ad una serie di conoscenze e competenze specifiche del mondo accademico alle quali

dovrebbe essere sempre associato il riconoscimento valoriale delle stesse per il fatto di scaturire da anni di lavoro.

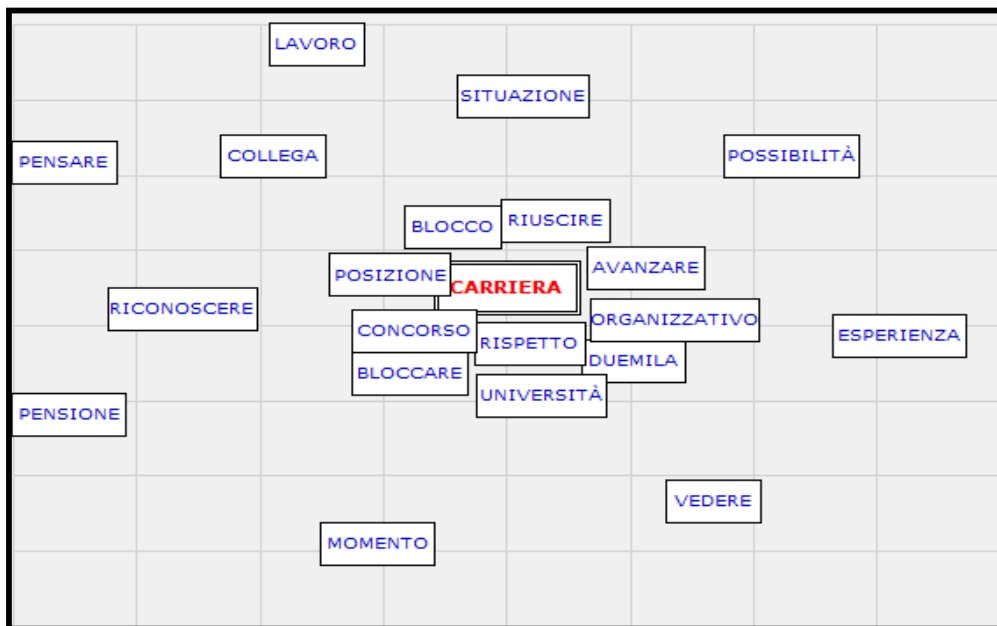


Fig. 3 Grafico associazioni di parole – Lemma *Carriera*- I° focus group (46 – 49 anni)

(3) Per me la carriera è la **posizione organizzativa** che ricopro all'interno della pianta organica di questa università, (...) dal novanta al **duemila** ci sono stati tanti **concorsi** per avanzare di posizione organizzativa ed in molti hanno approfittato (...), veniva data a tutti la possibilità di parteciparvi, (...) dal duemila hanno bloccato gli avanzamenti di carriera e adesso mi ritrovo a ricoprire sempre la stessa posizione organizzativa (Donna, II° focus group, 48 – 49 anni).

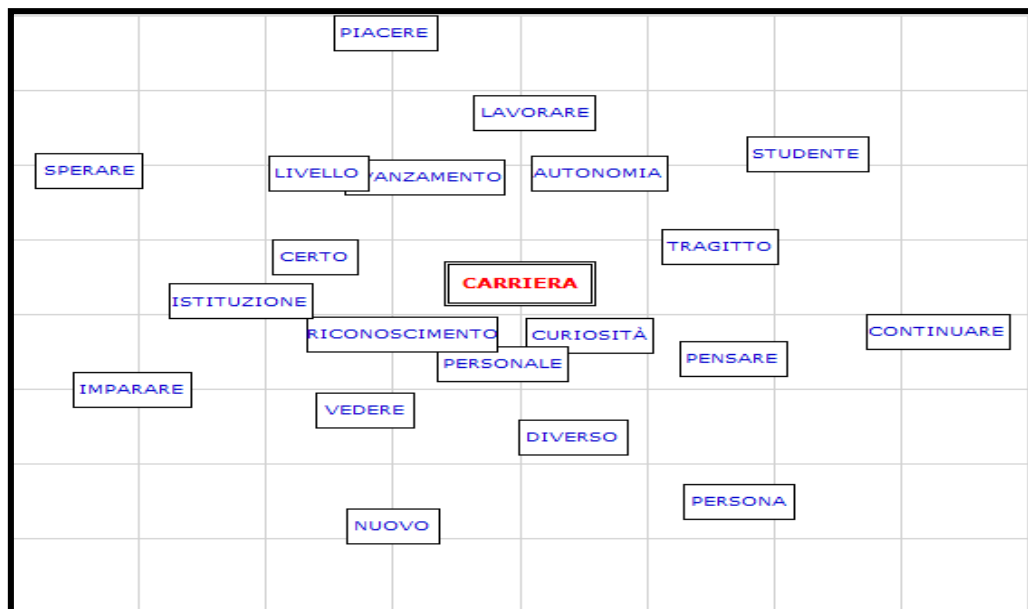


Fig. 4 Grafico associazioni di parole – Lemma *Carriera*- IV° focus group (52-62 anni)

(4) la carriera è stata sempre curiosità, voglia di cimentarmi nel fare cose che non mi competevano, piano piano apprendendo le nuove **conoscenze**, (...) per me la carriera è un' opportunità di **imparare** cose nuove, (...) è voglia di crescere anche autonomamente non necessariamente con l'istituzione (Donna, III° focus group, 59 – 64 anni).

(5) per me, la carriera è riconoscimento delle **capacità** (Uomo, III° focus group, 59 – 64 anni).

PENSIONE

Il terzo lemma preso in considerazione in quanto particolarmente preminente per il target di partecipanti coinvolti è la *pensione*. Questo lemma così frequentemente utilizzato, nel linguaggio comune e non, per identificare i lavoratori maturi, presenta associazioni significative per i primi due focus group con parole “*pensare*”, “*lavorare*”, “*momento*” (I° focus group, 46-49 anni) e “*prendersi cura di se stessi*” (II° focus group, 48-49 anni); per gli over 50, negli altri due focus group, sono emerse significatività con “*sperare*”. “*volontariato*” (IV ° focus group, 52-62 anni) e “*tempo*” (III° focus group, 59-64 anni).

La famigerata pensione assume connotazione diverse fra under e over 50 ma ciò che accomuna la definizione che di essa ne danno è di identificarla con una fase precisa della vita di ogni lavoratore il quale, smessi gli “abiti da lavoro”, si prende cura di se stesso e dedica del tempo agli altri. A tal proposito, i lavoratori più anziani evidenziano l'intenzione di volersi impegnare in attività di volontariato per le quali mettere a disposizione le competenze acquisite durante il percorso di carriera; i colleghi più giovani non esprimono idee chiare in proposito, segno del fatto di dover ancora lavorare per molti anni e di non immaginare ancora se stessi lontani dal proprio lavoro.

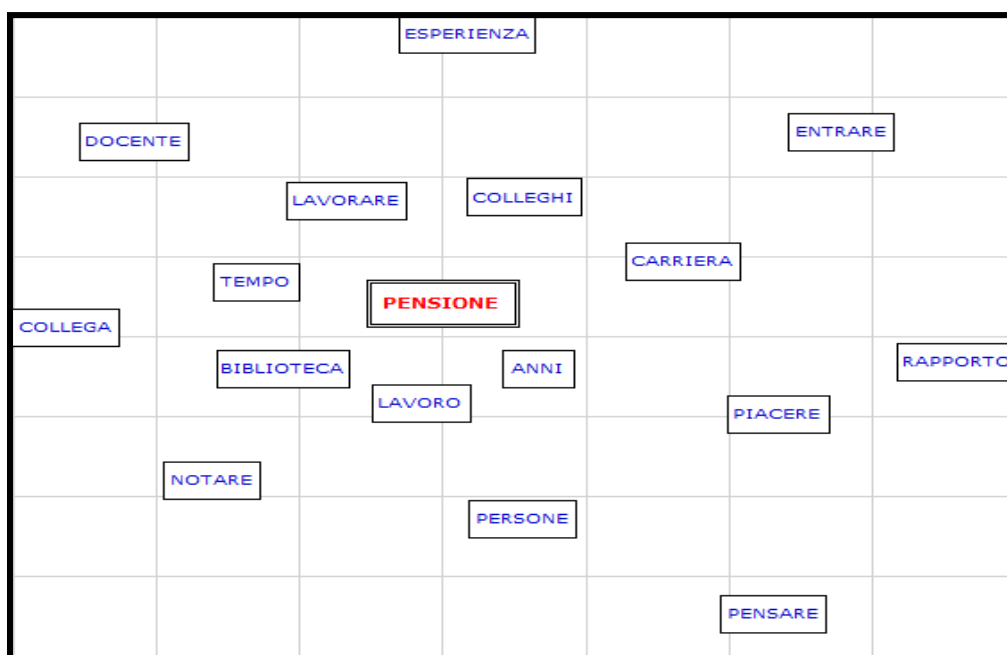


Fig. 5 Grafico associazioni di parole – Lemma *Pensione*- II° focus group (48-49 anni)

(6) E' un **momento lontano** ma ci penso. Non penso che sentirei l'impatto del distacco ma avrei voglia di fare altre cose che al momento non riesco fare, dedicarmi ai miei **hobbies** (Maschio, I° focus group, 46 – 49 anni)

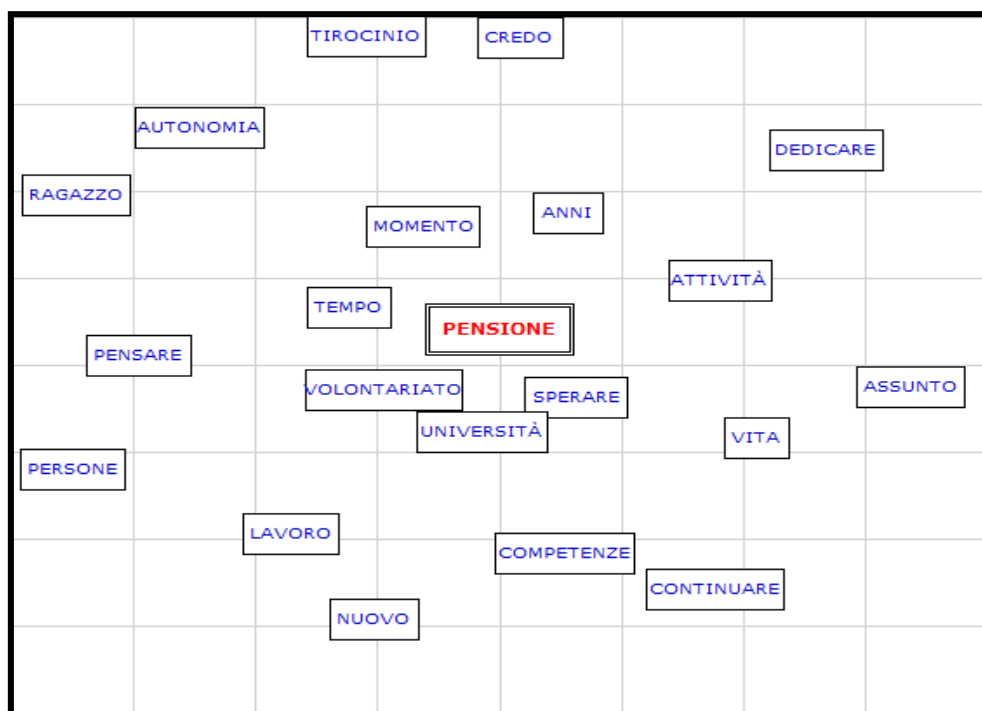


Fig. 6 Grafico associazioni di parole – Lemma *Pensione*- IV° focus group (52-62 anni)

(7)(...) sicuramente **pensieri positivi** in quanto mi dedicherò alla lettura, ci si potrà dedicare di più ai figli, alla propria famiglia, (...) recuperare il **momento** della socialità, (...) dedicarsi a se stessi, godersi il tempo libero e fare quelle cose che ora non si ha tempo di fare, agli **hobbies** (Donna, III° focus group, 59 – 64 anni).

LAVORATORE GIOVANE

Uno degli obiettivi che ci si è posti di perseguire con questo primo studio è stato quello di esplorare la rappresentazione che i partecipanti avessero di se stessi come *lavoratori maturi* in relazione, soprattutto, con i loro *colleghi più giovani*. In letteratura, sono presenti numerosi studi che con metodologie qualitative si sono occupati di indagare tale relazione (cfr. tra gli altri: Brooke & Taylor, 2005). Nel presente studio, è emerso per i primi due focus group come tale lemma sia più frequentemente associato con parole come “*lavoratore maturo*”, “*colleghi*”, “*parlare*” (I° focus group, 46-49 anni) e “*disponibilità*”, “*rapporto*” e “*problemi*” (II° focus group, 48-49 anni) (Fig. 7); negli altri due focus group, per gli over 50, si sono verificate associazioni significative con “*esperienza*” (III° focus group, 59-64 anni) e con “*parlare*” e “*apprendere*” (IV° focus group, 52-62 anni).

Preponderante è la sottolineatura dell’aspetto del dialogo nella relazione fra lavoratori maturi e lavoratori più giovani: relazione attraverso la quale il lavoratore maturo potrebbe trasmettere conoscenze e competenze sviluppate durante il proprio percorso di lavoro al collega più giovane

sulla base della disponibilità di quest'ultimo ad apprendere ed a dialogare oltre che a confrontarsi col primo sull'eventuali problematiche connesse al proprio percorso di carriera.

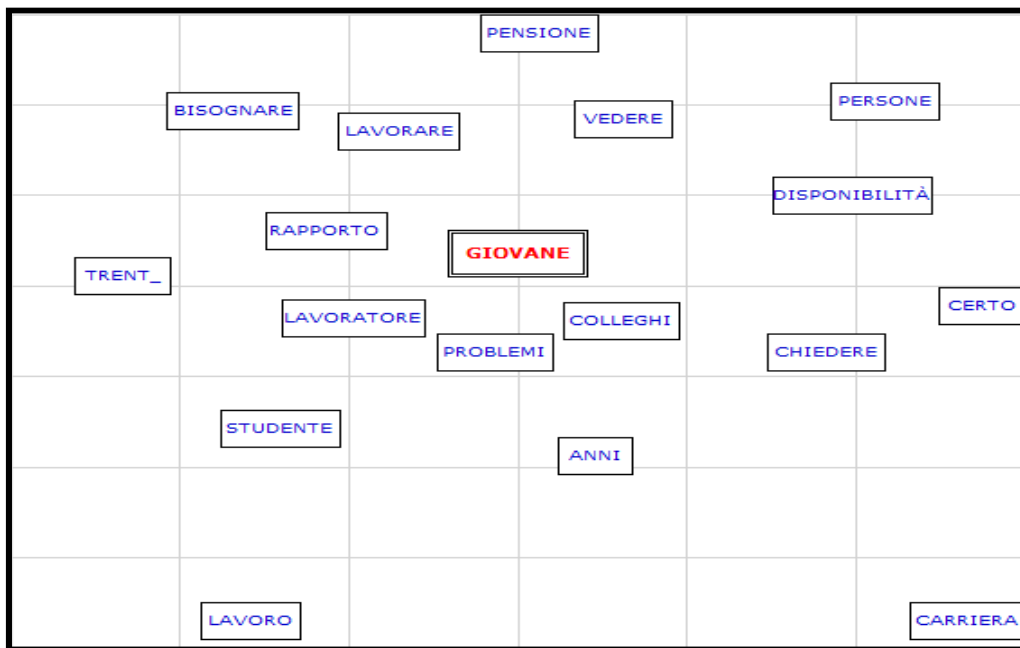


Fig. 7 Grafico associazioni di parole – Lemma *Lavoratore Giovane*- II° focus group (48-49 anni)

(8) E' importante costruire con i più giovani un **rapporto** costruttivo al fine di trasferire il nostro **sapere** e le nostre **conoscenze** (Donna, I° focus group, 46 – 49 anni).

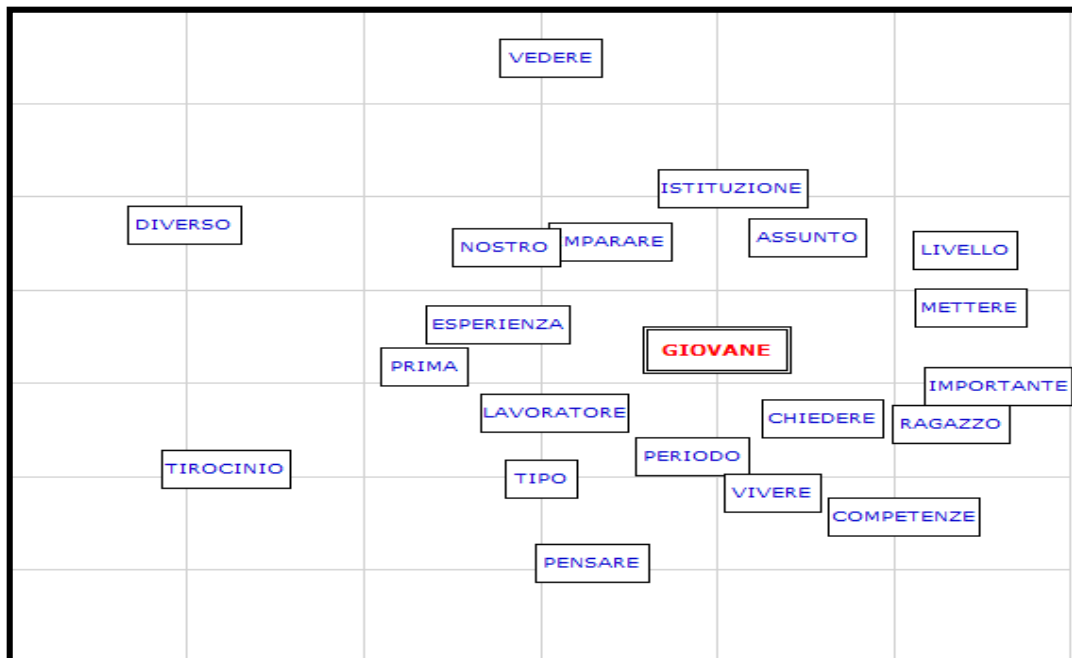


Fig. 8 Grafico associazioni di parole – Lemma *Lavoratore Giovane*- IV° focus group (52-62 anni)

(9) (...) i lavoratori più esperti non sono messi nelle condizioni di trasmettere, **trasferire** e valorizzare il proprio sapere. Coinvolgere questi lavoratori nella formazione dei più giovani sarebbe l'ideale sia per i più giovani, sia per i più esperti che continuano a sentirsi utili e più motivati.
(Uomo, III° focus group, 59 – 64 anni).

(10) **affiancare** i lavoratori più giovani, appena assunti, a lavoratori più maturi per un periodo tipo **tirocinio**
(Donna, IV focus group, 52 – 62 anni)

COMPETENZE

In ultimo, il lemma sul quale si è concentrata l'attenzione attraverso l'analisi delle associazioni di parole è stato la parola *competenze*. Nei primi due focus group, è stato possibile rilevare come tale lemma, nei dialoghi dei partecipanti, si associasse frequentemente con parole come “*anni*”, “*riconoscere*” e “*esperienza*” (I° e II° focus group, 46-49 anni) (Fig. 9) e per gli altri due focus group con “*volontariato*” e “*pensione*” (III° e IV° focus group, 52-64 anni).

Appare evidente come le competenze, per gli under 50, siano connesse fortemente al loro lavoro attuale dal punto di vista di essere il risultato di anni di esperienza, competenze strategiche per il proseguimento del loro percorso di carriera; in un'ottica diversa, sono intese dai lavoratori più anziani i quali ritengono di poter utilizzare questo “bagaglio di esperienza” sviluppato in quella fase della loro vita successiva al lavoro nella quale progettare un ulteriore step del proprio percorso di carriera.

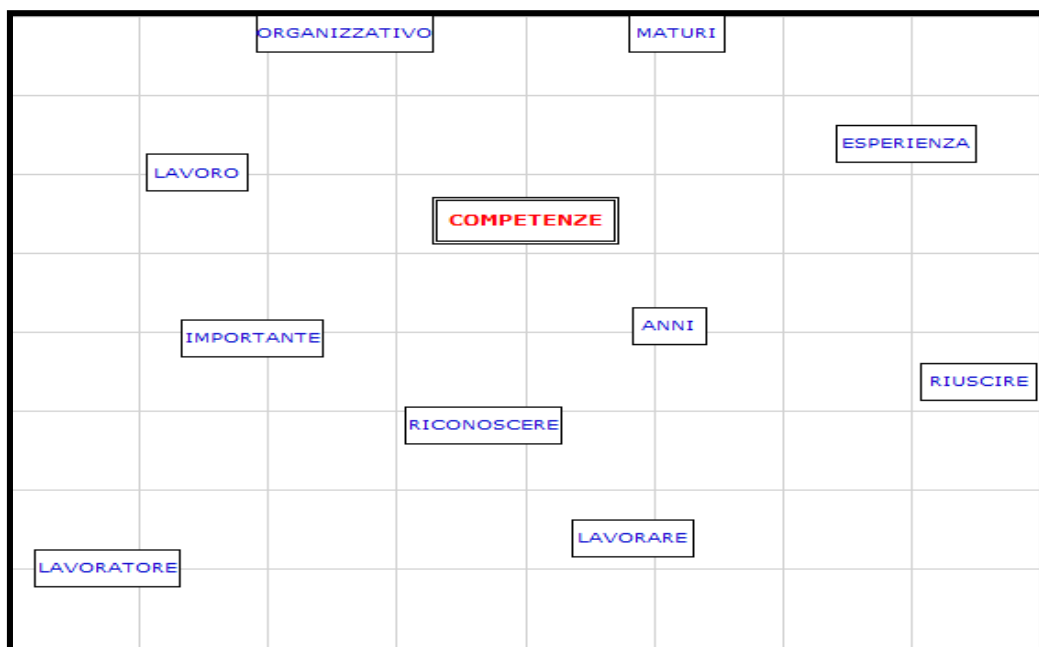


Fig. 9 Grafico associazioni di parole – Lemma *Competenze*- I° e II° focus group (46-49 anni)

(11) E' avere quel mix di **esperienza** e di capacità personali tali per risolvere i problemi, (...) avere esperienza e una certa conoscenza dell'ambiente in cui si lavora, fa sì che uno sappia come destreggiarsi e come risolvere i problemi sia che sia ha a che fare con l'utenze sia con i colleghi (Uomo, II° focus group, 48 – 64 anni).

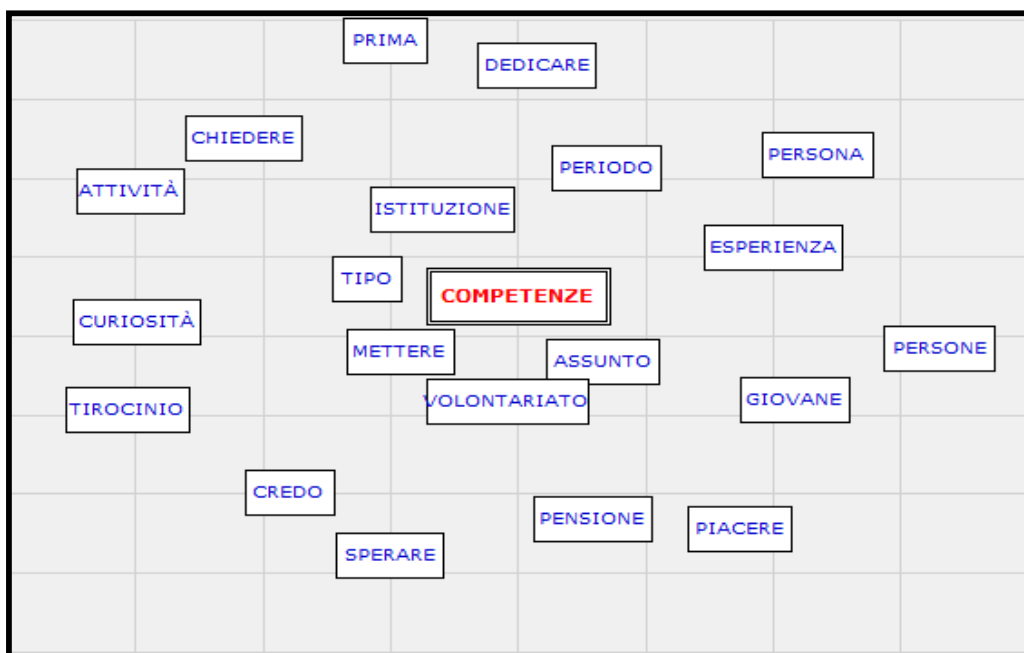


Fig. 10 Grafico associazioni di parole – Lemma *Competenze*- III° e IV° focus group (52-64 anni)

(12) Vorrei dedicarmi al volontariato che mi è sempre piaciuto e di cui ho fatto esperienza e le competenze che ho appreso vorrei metterle in pratica (Donna, III° focus group, 59 – 64 anni).

5.4.2 Analisi delle Specificità

In questo secondo step dell'analisi del contenuto effettuata sulle trascrizioni dei focus group condotti, si è proceduto con l'identificare quali fossero le parole specifiche e caratterizzanti ciascun corpus di dati. In questo senso, si sono rilevate le specificità tipiche dei primi due focus group (età media 48 anni) e dei successivi focus group con lavoratori più anziani (età media 59 anni) ¹.

I° Focus group_II° Focus Group

Le specificità emerse, in questi primi due focus, sono state: “personale” ($\chi = 4.41$), “lavoratore” ($\chi = 12.88$), “riconoscere” ($\chi = 8.62$), “concorso” ($\chi = 6.11$) e “organizzativo” ($\chi = 5.60$).

III° Focus group_IV° Focus Group

Per i focus group con i partecipanti più anziani, sono risultate specifiche parole come: “lavoro” ($\chi = 4.19$), “sentire” ($\chi = 6.40$) “relazione” ($\chi = 5.25$), “collega” ($\chi = 4.93$) and “insegnante” ($\chi = 4, 93$).

L'analisi delle specificità ha posto in evidenza e confermato quanto emerso, in particolare, dall'analisi delle associazioni di parole inerenti lemmi come *lavoro* e *carriera*. In generale,

¹ Questo tipo di analisi si è basata sul confronto tra le frequenze attese e quelle osservate per ciascuna delle parole rilevate attraverso il test del chi quadrato (gdl = 1; $p < .05$).

l'esperienza lavorativa per i più giovani è rappresentata dall'avanzare nel proprio percorso di carriera e dal riconoscimento del loro apporto al buon funzionamento dell'organizzazione in un'ottica di progressione organizzativa tramite concorso interno: *valore estrinseco dell'esperienza lavorativa*. Per i partecipanti più "older", invece, risultano predominanti fattori come "relazioni positive" con i colleghi e "trasferimento di conoscenze e competenze" evidenziando come l'esperienza lavorativa sia continuamente motivante e piena di significati se associata a delle buone relazioni e alla percezione dell'utilità del proprio sapere per gli altri colleghi: *valore intrinseco dell'esperienza lavorativa*.

5.4.3 Mappa dei Nuclei Tematici

L'ultima fase di analisi dei dati qualitativi emersi con questo primo studio è avvenuta utilizzando la tecnica dell'analisi delle corrispondenze che ha prodotto la *Mappa dei Nuclei Tematici*: grazie ad essa, si è potuto rilevare in che modo si distribuivano i principali nuclei discorsivi presenti nei dialoghi dei partecipanti sulla base di due assi che ne hanno evidenziato elementi di similarità e di differenziazione (Fig. 11). Il primo asse individuato è stato denominato "**Significato del Lavoro**" ed il secondo asse "**Significato dell' Età**".

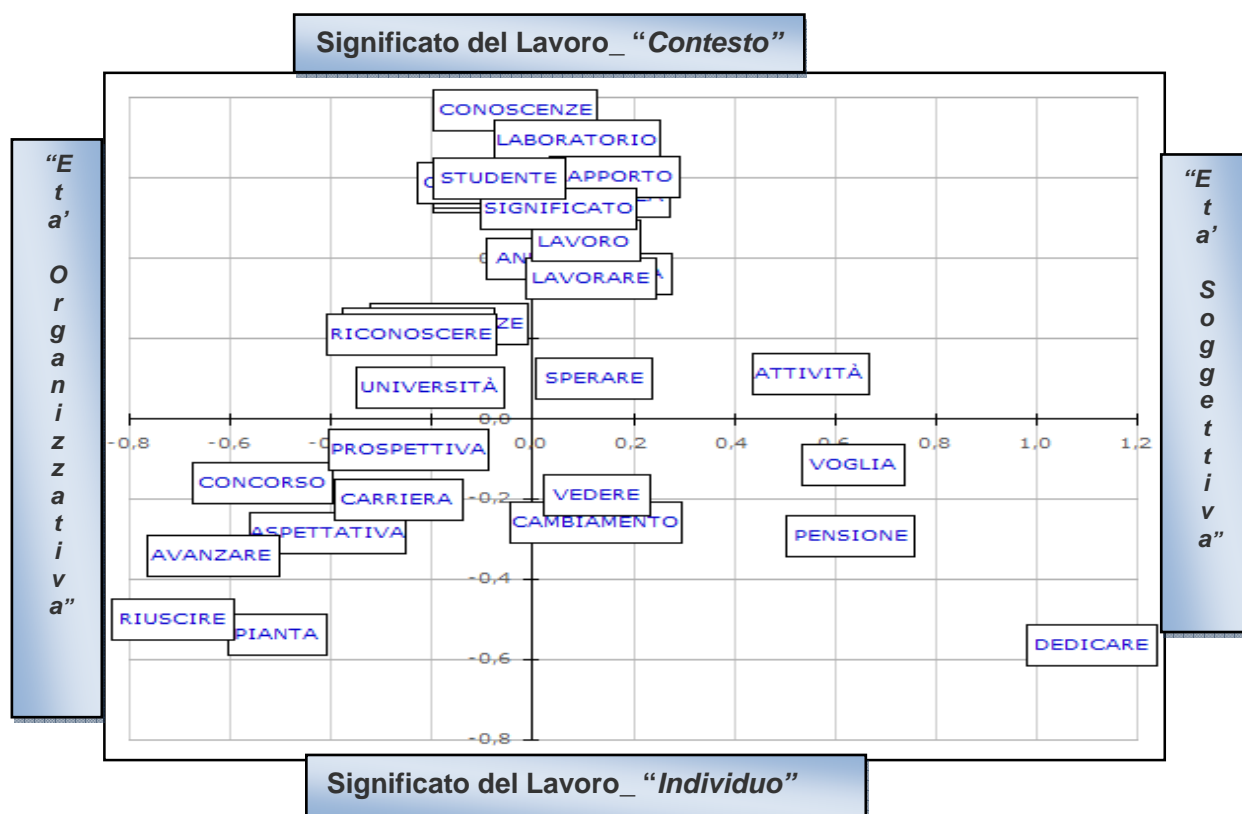


Figura 11. Mappa dei Nuclei Tematici_ Analisi delle Corrispondenze

Dall'analisi della mappa scaturita (Fig. 11), si evince come l'asse verticale definito "**Significato del Lavoro**" sia articolato in due poli opposti: un *significato* del lavoro legato più propriamente

all'*individuo* e per l'inverso più connesso al *contesto*. Questo tipo di definizione è stata effettuata sulla base della letteratura che si è occupata di questa tematica e che identifica su questi due principali livelli il significato da attribuire al lavoro (Mow, 1987; Manuti et al., 2010). Il riferimento al *contesto* risulta significativo per la rilevazione, nella parte superiore dell'asse verticale, di parole come "*università*", "*laboratorio*" e "*studente*" che rappresentano riferimenti evidenti alla descrizione del contesto organizzativo; nella parte inferiore di tale asse, ritroviamo un nucleo tematico composto da parole come "*carriera*", "*prospettiva*" e che riportano il significato attribuito all'esperienza lavorativa ad una dimensione più individuale.

L'asse orizzontale denominato "**Significato dell'Età**" è stato differenziato, in base alle parole aggregate nei due poli opposti dello stesso, in base ad un' *età organizzativa* da intendersi come anzianità di servizio (Sterns & Doverspike, 1989) ed un' *età soggettiva* legata alla percezione individuale del proprio essere e sentirsi lavoratore maturo (Kaliterna et al., 1989). La prima tipologia di significato dell'età è identificabile, nella mappa, con parole come "*carriera*", "*prospettiva*", "*avanzare*", chiaro riferimento al progredire nell'organizzazione che prevede ancora un percorso temporale da compiere; la seconda tipologia di età è rappresentata da parole come "*cambiamento*", "*pensione*", "*prendersi cura di se stessi*" più intrinsecamente legato all'individuo che proietta se stesso, rispetto al suo percorso

5.5 Conclusioni

Questo primo studio qualitativo ha permesso di esplorare la rappresentazione di concetti come *lavoro*, *carriera*, *pensione*, *competenze* espressi da un gruppo di lavoratori maturi al fine di comprendere in maniera più chiara quale fosse il contesto nel quale essi operano e quali sono i fattori e le dinamiche caratterizzanti i loro percorsi di carriera.

I risultati emersi suggeriscono numerose riflessioni e delineano un quadro generale nel quale possiamo cogliere aspetti rilevanti, in generale, per le pratiche di gestione delle risorse umane ad essi rivolte e più nello specifico per il secondo studio quantitativo di questo progetto di ricerca.

Si evince distintamente come per i lavoratori maturi, coinvolti nei focus group discussion, si confermi un concetto di "*carriera tradizionale*" (Fraccaroli, 2005) che si sviluppa attraverso una serie di passaggi consecutivi fra di loro all'interno della stessa organizzazione. Il contesto pubblico, nel quale lo studio ha avuto luogo, influenza ed ha influenzato la formazione della rappresentazione di tale concetto tale per cui risulta predominante come la carriera possa essere, per i più giovani fra i partecipanti, identificata con una progressione lineare resa possibile dal superamento di un concorso interno; per i più anziani, invece, si conferma, allo stesso modo, l'aspetto della linearità del percorso

ma con la caratterizzazione specifica di essere intrinsecamente significativa per l'importanza dell'esperienza e della sua valorizzazione pubblica, di cui i partecipanti ne segnalano l'assenza.

La rappresentazione qualitativa del concetto di *lavoro*, scaturita dal confronto tra i lavoratori maturi coinvolti, si connette per un versante con aspetti inerenti la carriera e per altri con il concetto di pensione. I partecipanti under 50 descrivono la loro esperienza lavorativa come un'attività nella quale investono per poter avere la possibilità di progredire nella loro carriera con il fine ultimo che il loro "lavoro sul campo" possa essere riconosciuto nelle sedi opportune; nei discorsi dei lavoratori over 50, invece, l'esperienza lavorativa è frequentemente associata al momento della pensione da una parte per la volontà di prendersi cura di se stessi e della propria famiglia e dall'altra per avere la possibilità di impegnarsi in attività di volontariato, differenti dal lavoro sino a quel momento svolto, nelle quali utilizzare quelle competenze sviluppate a lavoro.

Le *competenze*, per l'appunto, sono elementi per le quali i lavoratori maturi, partecipanti a questo studio, non hanno piena consapevolezza della loro rilevanza. Sottolineano come possano essere un bagaglio esperienziale e di capacità e conoscenze notevole tanto da esprimere di volerle impiegare in attività non retribuite terminata l'esperienza lavorativa: non emerge, nei discorsi analizzati, riferimenti ad attività per le quali tali competenze sono riqualficate o potenziate sia all'interno del contesto organizzativo di riferimento sia all'esterno per iniziativa personale.

In riferimento alla concettualizzazione del fattore "età" al lavoro e quindi alla rappresentazione, più in generale, del lavoratore maturo, dalla mappa dei nuclei tematici è risultato come si possano distinguere due differenti livelli: età soggettiva (Kaliterna et al., 2002) ed età organizzativa (Sterns & Doverspike, 1989): percezione individuale dell'età vs anzianità di servizio.

Molto interessante sono apparsi i discorsi inerenti la *relazione* lavoratore maturo – *lavoratore giovane*. Come rilevato in letteratura (Brooke & Tatlor, 2005), i lavoratori maturi esprimono di voler e poter essere per i colleghi più giovani un punto di riferimento, un *supervisor*, ed una risorsa alla quale attingere per lo svolgimento del loro lavoro e per le scelte inerenti il loro percorso di carriera. In questo senso, si richiama il concetto di *mentoring* (Sturges et al., 2005) come pratica attraverso la quale favorire l'affiancamento lavorativo older vs younger utile ai fini produttivi ed anche alla socializzazione intra – generazionale ed intra - organizzativa (Sarchielli, 2003).

Rispetto agli aspetti più tecnici inerenti questo primo studio qualitativo, data la numerosità del campione, non è possibile effettuare delle generalizzazioni rispetto alla rappresentazione di concetti come lavoro, carriera, pensione e competenze inerenti lavoratori maturi.

Da questo punto di vista, sarebbe interessante, per futuri sviluppi di ricerca, considerare un campione più ampio di partecipanti provenienti da più contesti organizzativi sia pubblici sia privati in modo tale da poter effettuare dei confronti fra i dati provenienti da queste due tipologie di

contesti organizzativi. Inoltre, potrebbe rappresentare un ulteriore campo di ricerca soffermarsi sulla contrapposizione fra lavoratori maturi ancora al lavoro e coloro in pensione rispetto al tema delle competenze e della loro occupabilità (van Dam, 2004) prima e dopo aver terminato il proprio percorso di carriera.

Tenendo in considerazione i risultati emersi con il primo studio qualitativo, si è proceduto con l'attuazione del secondo studio quantitativo.

VI Capitolo

II° Studio. L'Orientamento all' Employability dei Lavoratori Maturi: Antecedenti e Conseguenti

6.1 Premessa

Il trend che si sta verificando, nel mondo del lavoro attuale, vede un inesorabile invecchiamento della popolazione lavorativa con conseguenti ricadute sulla gestione dei percorsi di carriera dei lavoratori con più anzianità di servizio, già inseriti da tempo nei propri contesti organizzativi, con una prospettiva dinanzi ancora piuttosto lunga conseguenza dei continui cambiamenti legislativi inerenti l'età pensionabile.

Tali lavoratori sono, inevitabilmente, prigionieri di un paradosso tale per cui, in uno scenario di questo tipo, la loro posizione nel mondo del lavoro dovrebbe rafforzarsi ed, invece, in occasione di ristrutturazioni aziendali e ridimensionamento del personale, sono la prima categoria di lavoratori ad essere colpita da licenziamenti o semplicemente sulla quale non vengono effettuati investimenti in termini di formazione e di sviluppo di carriera.

Gli stereotipi più diffusi sulla categoria dei lavoratori maturi sono inerenti la convinzione secondo la quale essi, col tempo, posseggano abilità, motivazione e produttività inferiori rispetto ai colleghi più giovani (Finkelstein et al., 1995): tale convinzione non è stata dimostrata empiricamente; inoltre, si è soliti ritenerli meno disponibili all'apprendimento e alla sperimentazione di nuove mansioni e ruoli lavorativi.

L'evoluzione storica degli interventi di politica europea a sostegno dell'invecchiamento attivo dimostra come sia assolutamente necessaria una valutazione più puntuale delle modalità di gestione di quelle carriere che si prolungano nel tempo, in particolare, nella stessa realtà organizzativa.

Strategica, quindi, risulta la sfida che si pone dinanzi per tutti coloro che sono coinvolti in questo campo sia da un punto di vista delle organizzazioni sia della comunità dei professionisti delle risorse umane come anche per la comunità accademica.

Partendo da queste riflessioni, l'obiettivo di questo lavoro di ricerca è quello di esplorare se si possa verificare un orientamento all'essere sempre occupabile per l'organizzazione anche in un campione di lavoratori maturi al fine di poter contrastare una serie di stereotipi che li riguardano, di poter sostenere la diffusione della cultura di un invecchiamento attivo al lavoro e soprattutto di poter rendere le organizzazioni più consapevoli del loro ruolo in questo processo ed anche del capitale umano di grande valore che hanno a loro disposizione.

Nello specifico, si intendono indagare fattori antecedenti e conseguenti l'orientamento all'essere sempre occupabile, utilizzando un modello processuale, in un campione di lavoratori maturi. Ed in particolare:

- Quali antecedenti possono favorire o non influire sullo sviluppo di tale orientamento?
- L'Orientamento all' essere occupabile, in un'organizzazione, può portare allo sviluppo conseguente di continue attività di sostegno a tale occupabilità?

Il focus posto sui lavoratori con più anzianità di servizio mette in primo piano la relazione, sviluppatasi nel tempo, tra il lavoratore, col suo percorso di carriera, e l'organizzazione: è su questo aspetto che si è basata la fase di studio e progettazione del modello di ricerca in riferimento a lavoratori "older".

6.2 Obiettivi e Ipotesi

Come specificato in precedenza, per le finalità di questo secondo studio quantitativo si è partiti dal modello processuale dell' "Employability Orientation" di van Dam (2004) tenendo in considerazione alcuni degli aspetti peculiari di tale modello ed inserendone di nuovi rispetto, per l'appunto, alla categoria dei lavoratori maturi.

In particolare, lo studio si prefigge di verificare se vi sia un effetto diretto di una serie di antecedenti nel predire o meno lo sviluppo dell' Employability Orientation, per lavoratori "older", e se quest'ultima predice, a sua volta, lo sviluppo dell' Employability Activities.

Gli obiettivi specifici di questo secondo studio sono stati:

- ✓ Rilevare se vi sono differenze tra fasce d'età diverse, all'interno del campione di lavoratori maturi interessato dallo studio, rispetto alle variabili oggetto di studio;
- ✓ Individuare la relazione esistente tra Career Commitment ed Employability Orientation nell'intero campione di lavoratori maturi;
- ✓ Esplorare la relazione esistente tra Soddisfazione Organizzativa ed Employability Orientation nell'intero campione di lavoratori maturi;
- ✓ Individuare la relazione esistente tra POS ed Employability Orientation nell'intero campione di lavoratori maturi;
- ✓ Esplorare la relazione esistente tra Employability Culture ed Employability Orientation nell'intero campione di lavoratori maturi;

- ✓ Verificare la relazione tra Employability Orientation ed Employability Activities nell'intero campione di lavoratori maturi.

In dettaglio, le ipotesi sono:

- H1: Vi è una relazione positiva tra Career Identity ed Employability Orientation;
- H2: Vi è una relazione positiva tra Career Planning ed Employability Orientation;
- H3: Vi è una relazione positiva tra Career Resilience ed Employability Orientation;
- H4: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione Generale ed Employability Orientation;
- H5: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione per il Contratto ed Employability Orientation;
- H6: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione per il Contesto ed Employability Orientation;
- H7: Vi è una relazione positiva tra POS ed Employability Orientation;
- H8: Vi è una relazione positiva tra Employability Culture ed Employability Orientation;
- H9: Vi è una relazione positiva tra Employability Orientation ed Employability Activities.

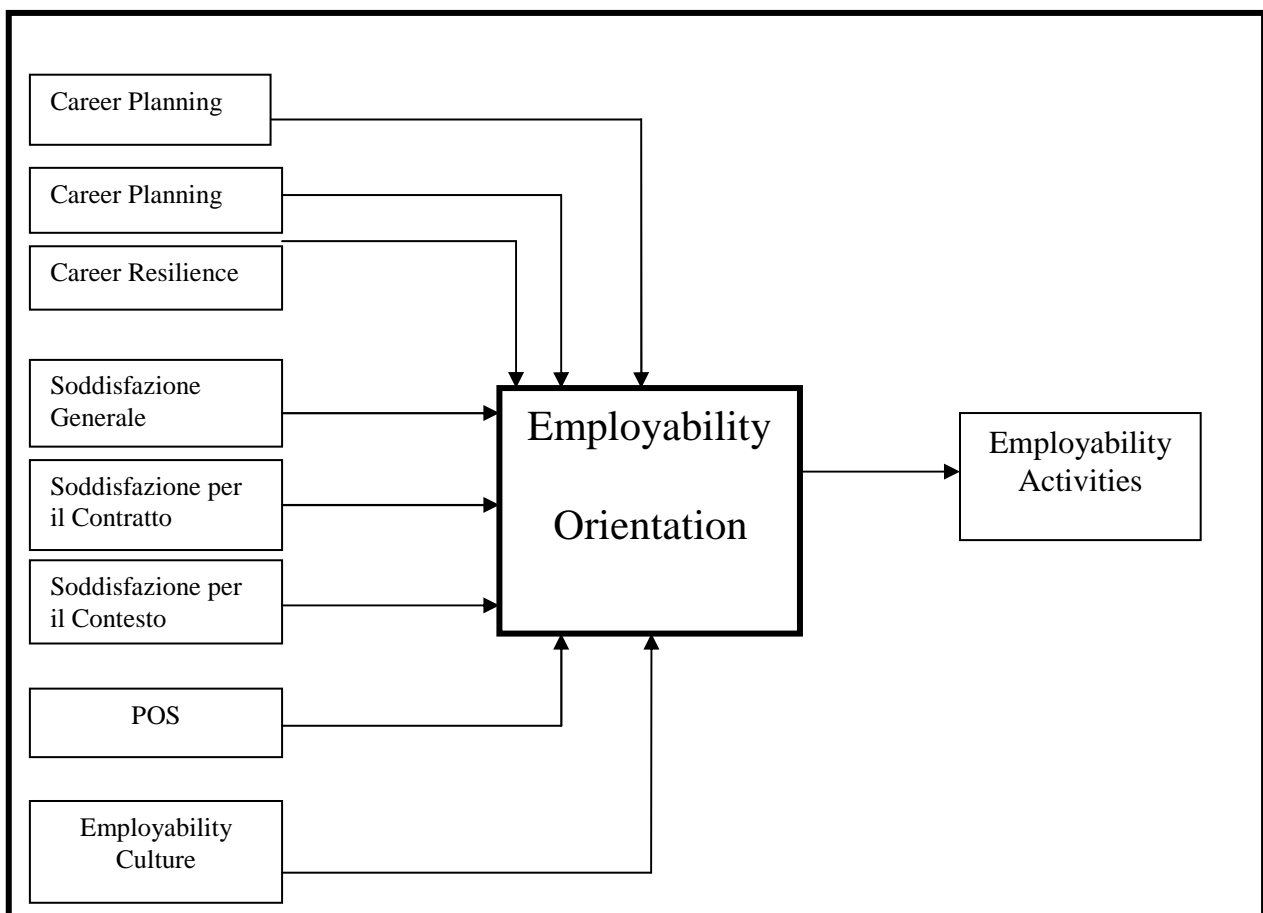


Figura 1. Modello Concettuale del II° Studio

6.3 Metodologia

6.3.1 Procedura

Il questionario utilizzato per questo secondo studio è stato costruito a partire da scale di misura presenti in letteratura, in parte già validate in italiano ed altre per le quali si è provveduto ad una doppia traduzione dall'inglese all'italiano e viceversa (per una descrizione più dettagliata delle scale, si rimanda al capitolo IV).

La modalità di campionamento utilizzata è definita di “convenienza” ossia sono stati contattati, su base volontaria, lavoratori che rispondessero a dei precisi requisiti stabiliti: fossero lavoratori impiegati presso l'Università degli Studi di Bari, negli apparati amministrativi, a partire dai 45 anni di età (ISFOL, 2011).

Prima che la raccolta dati avesse inizio, si è provveduto ad ottenere l'autorizzazione favorevole alla raccolta dati da parte di tutti gli organi di governo dell'ateneo barese, dei sindacati e dei responsabili di ogni singola area organizzativa. Condizione fondamentale richiesta, da quest'ultimi, per poter procedere nella rilevazione è stata la garanzia del più assoluto anonimato per i partecipanti.

Successivamente, sono stati distribuiti i questionari in busta chiusa ai responsabili i quali hanno provveduto a distribuirli ai loro dipendenti in base ai criteri di sopra riportati ed in una fase conseguente, si è svolto il ritiro dei questionari compilati.

La fase di raccolta dei dati ha comportato notevole tempo ben al di sopra di quanto preventivato in quanto tale studio ed i suoi obiettivi sono stati percepiti, per alcuni dei responsabili e dei partecipanti, come un tentativo di invasione del proprio campo di vita personale e lavorativo oltre che per la manifesta mancanza di interesse e di utilità pratica di questo genere di progetti di ricerca.

In generale, la fase di somministrazione del questionario è durata circa 10 mesi: i questionari distribuiti sono stati circa 700 con un ritorno di 300 questionari compilati nella loro totalità.

6.3.2 I Partecipanti

Il campione oggetto di questo secondo studio è composto da 300 lavoratori maturi, impiegati nelle principali aree organizzative dell'Università degli Studi di Bari, con un'età media di 50, 37 anni (d.s.= 5,52).

Il 44, 3 % di essi è di genere maschile (133 partecipanti) ed il 55, 7% di genere femminile (167): da questo punto di vista non vi è un' effettiva sproporzione tra i due sottocampioni di partecipanti.

I lavoratori maturi, interessati dallo studio, dichiarano per l'89,7% di ritenere la propria formazione professionale adeguata a ricoprire la loro posizione organizzativa; il restante, ed esiguo, 10,3% dichiara l'inadeguatezza formativa rispetto al ruolo ricoperto.

In media, i partecipanti dichiarano di prevedere di andare in pensione in media tra 13,93 anni (d.s. = 5,65).

Si è scelto di interessare tale tipologia di lavoratori maturi in quanto il contesto amministrativo universitario è un contesto non ancora esplorato dalla ricerca psicologica; un contesto organizzativo ad alto tasso di occupazione di lavoratori maturi.

E' necessario precisare come non sia stato possibile rilevare dati più approfonditi rispetto all'anzianità di servizio, alla posizione organizzativa ricoperta ed al numero di progressioni di carriera all'interno del suddetto contesto organizzativo per la richiesta specifica di garanzia di anonimato per i partecipanti: è indubbio che questo aspetto non ha favorito una completa rilevazione delle informazioni per gli obiettivi del presente studio.

6.3.3 Gli strumenti

Le scale di misura utilizzate per questo secondo studio sono state:

- ✓ *Employability Orientation Scale*: elaborata da van Dam (2004). La scala è monofattoriale ed è composta da 7 item, scala Likert a 5 punti (da 1 = Completamente in disaccordo a 5: Completamente d'accordo);
- ✓ *Career Commitment Scale*: adattata da Carlos & Bedeian (1994). La scala è composta da 12 item, scala Likert a 5 punti (da 1 = Completamente in disaccordo a 5: Completamente d'accordo). Le dimensioni prese in considerazione sono: career identity, career planning e career resilienza;
- ✓ *Questionario di Soddisfazione Organizzativa*: validato in italiano da Cortese (2001). La scala si compone di 20 item, scala Likert a 5 punti (da 1 = Completamente in disaccordo a 5: Completamente d'accordo). Le dimensioni prese in considerazione sono: soddisfazione generale, soddisfazione per il contratto e soddisfazione per il contesto;
- ✓ *Scala della Percezione di Supporto Organizzativo*: adattata in italiano da Battistelli & Mariani (2011) a partire dal Survey of Perceived Organizational Support. La scala è monofattoriale ed è composta da 8 item, scala Likert a 5 punti (da 1 = Completamente in disaccordo a 5: Completamente d'accordo).

- ✓ *Employability Culture Scale*: elaborata da Nauta et al. (2009). La scala è monofattoriale ed è composta da 8 item, scala Likert a 5 punti (da 1 = Completamente in disaccordo a 5: Completamente d'accordo).

6.3.4 Analisi dei dati

Per le analisi dei dati, si è proceduto con la verifica del primo obiettivo ossia valutare se vi fossero differenze tra fasce d'età diverse, all'interno del campione di lavoratori maturi coinvolto nella ricerca, rispetto alle variabili oggetto di studio. Da un punto di vista statistico, si sono svolte analisi della varianza univariata (ANOVA ONEWAY) grazie al software di analisi di dati quantitativi SPSS 17.0 per Windows (Gallucci, Leone & Perugini, 1996).

In seguito, sono state eseguite analisi di correlazioni bivariate con coefficiente r di Pearson al fine di verificare le associazioni tra le variabili oggetto dello studio: questa fase delle analisi statistiche sui dati raccolti ci permetterà di rilevare le prime indicazioni rispetto alla fase successiva di verifica delle ipotesi.

Per la verifica delle ipotesi e quindi delle relazioni tra le variabili considerate, ci si è avvalsi di regressioni multiple in quanto tale tecnica statistica è utile non solo per il suo valore esplicativo rispetto alla comprensione degli effetti delle variabili indipendenti (VI) sulla variabile dipendente (VD) in funzione di un determinato modello teorico; ma anche per il suo valore predittivo ossia quello di individuare una combinazione lineare di VI per predire, quanto più efficacemente, il valore assunto dalla VD (Barbaranelli, 2003). Inoltre, in caso di scale di misura continue, le regressioni multiple permettono di rispettare la natura continua delle medesime misurazioni (Ricolfi, 1993).

Nello studio presentato da van Dam (2004) inerente il modello processuale dell' Employability Orientation, le ipotesi vengono testate, per l'appunto, attraverso regressioni gerarchiche.

6.4 Risultati

6.4.1 Classi d'età e Variabili

Anova: differenze per Età per la variabile *Employability Orientation*

Per quanto riguarda le classi d'età , dal test post – hoc di Duncan è emerso come i lavoratori maturi, che rientrano nella fascia tra i 45 e i 50 anni ($F= 4, 306$; $gdl=2$; $p< 0,05$) mostrino maggiore orientamento all'essere sempre occupabili all'interno della loro organizzazione rispetto ai loro

colleghi più anziani. Questo dato potrebbe essere interpretato alla luce di un percorso di carriera che li riguarda che prevede ancora anni di lavoro ed ulteriori sviluppi: inoltre, fornisce una prima conferma di un atteggiamento favorevole verso l'impegnarsi nell'evoluzione della propria carriera, attivamente e consapevolmente.

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
51 – 56 anni	81	11,4537	2,82652	4,306	2	,014
57 – 64 anni	48	11,4583	2,40475			
45 – 50 anni	171	12,3056	2,32865			

Tab. 2 Differenze per classi d'età ed Employability Orientation

Anova: differenze per Età per la dimensione *Career Identity*

Rispetto all'Identità di Carriera, è emerso come sia molto più elevato tale sentimento di identità e di centralità della propria carriera nella vita per i lavoratori maturi più anziani, 57 – 64 anni, i senior del campione di questa ricerca ($F= 5,196$; $gdl=2$; $p< 0,01$). L'importanza della carriera, per essi, è riconducibile ad un percorso di molti anni di lavoro che ha rafforzato il valore della carriera per essi ed ha contribuito al processo di costruzione della loro identità sociale.

Interessante risulta essere il dato che emerge rispetto a coloro che rientrano tra i 45 e i 50 anni con una media altrettanto elevata significativa del fatto che per codesti, invece, il percorso di carriera sia ancora in divenire tanto che è molto forte il sentimento di centralità della carriera nella loro vita. Questo dato supporta ciò che è emerso rispetto all' Employability Orientation rispetto proprio a tale classe d'età (Tab.2).

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
51 – 56 anni	81	7,7119	2,21469	5,196	2	,006
45 – 50 anni	171	8,4951	1,76915			
57 – 64 anni	48	8,5139	1,61985			

Tab. 3 Differenze per classi d'Età ed Career Identity

Anova: differenze per Età per la dimensione *Career Resilience*

Sono risultate differenze interessanti, anche, per quanto concerne la Career Resilience. Dal test post – hoc di Duncan, si evince come coloro con un'età compresa tra i 51 e 56 anni esprimano di avere una maggiore persistenza di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti durante il proprio percorso di carriera rispetto ai loro colleghi più anziani ($F= 3,360$; $gdl = 2$; $p< 0,05$).

Questo dato è interpretabile in base alla capacità di fronteggiamento delle difficoltà legate al proprio lavoro: nella fascia d'età superiore, molto probabilmente, proprio perché in una fase finale della propria carriera, si dimostri di voler investire meno energie e di possedere meno volontà di affrontare situazioni lavorative impreviste rispetto a coloro che hanno davanti a sé anni di lavoro.

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	P
57 – 64 anni	48	5,8472	1,73404	3, 360	2	,0036
45 – 50 anni	171	6,7154	2,12968			
51- 56 anni	81	6,7490	2,41668			

Tab. 4 Differenze per classi d'Età e Career Resilience

Anova: differenze per Età per la dimensione *Soddisfazione per il Contesto*

In riferimento alla soddisfazione per il proprio contesto di lavoro, è risultato come siano più soddisfatti i lavoratori maturi con un'età compresa tra i 57 e i 64 anni rispetto, in generale, ai loro colleghi più giovani ($F= 5, 619$; $gdl =2$; $p<0,05$).

Si conferma, anche, in questo caso, una doppia lettura dell'esperienza lavorativa all'interno di uno stesso campione di lavoratori maturi: i lavoratori senior si ritengono soddisfatti dell'ambiente lavorativo e della sicurezza sul luogo di lavoro; i colleghi più giovani, in virtù di una permanenza ancora lunga nel contesto organizzativo, mostrano un livello di soddisfazione in merito inferiore.

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	P
51 – 56 anni	81	5,0000	2,26385	5, 619	2	,004
45 – 50 anni	171	5,6374	2,05730			
57 – 64 anni	48	6,2708	2,11116			

Tab. 5 Differenze per classi d'Età e Soddisfazione per il Contesto

6.4.2 L'analisi delle correlazioni bivariate

Dall'analisi delle correlazioni emergono delle associazioni significative tra le variabili oggetto di studio.

L' **Employability Orientation** correla significativamente con la dimensione di Career Identity ($r = ,130$; $p < 0,05$) e con l' Employability Activities ($r = ,207$; $p < 0,01$).

La dimensione di **Career Identity** presenta correlazioni positive con la dimensione di Soddisfazione per il Contesto ($r = ,118$; $p < 0,05$) e con l' Employability Activities ($r = ,211$; $p < 0,01$).

La dimensione di **Career Resilience** correla significativamente con la dimensione di Soddisfazione Generale ($r = - ,148$; $p < 0,05$), con la Percezione di Supporto Organizzativo ($r = - ,143$; $p < 0,05$) e con l' Employability Culture ($r = -,177$; $p < 0,01$).

La dimensione di **Soddisfazione generale** presenta correlazioni positive con la Percezione di Supporto Organizzativo ($r = ,455$; $p < 0,01$), con l' Employability Culture ($r = ,471$; $p < 0,01$) e con l' Employability Activities ($r = ,217$; $p < 0,01$).

La dimensione di **Soddisfazione per il Contratto** correla significativamente con Percezione di Supporto Organizzativo ($r = ,445$; $p < 0,01$) e con l' Employability Culture ($r = ,443$; $p < 0,01$).

La dimensione di **Soddisfazione per il Contesto** presenta correlazioni positive con la Percezione di Supporto Organizzativo ($r = ,298$; $p < 0,01$), con l' Employability Culture ($r = ,261$; $p < 0,01$) e con l' Employability Activities ($r = ,140$; $p < 0,05$).

La **Percezione di Supporto Organizzativo** correla significativamente con l' Employability Culture ($r = ,690$; $p < 0,01$) e con l' Employability Activities ($r = ,207$; $p < 0,01$).

L' **Employability Culture** presenta correlazioni positive con l' Employability Activities ($r = ,183$; $p < 0,01$).

Correlazioni tra le variabili del modello

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Employability Orientation	(.83)									
(2) Career Identity	,130*	(.60)								
(3) Career Planning	,005	,000	(.60)							
(4) Career Resilience	-,063	,000	,000	(.76)						
(5) Soddisfazione Generale	-,009	,104	,083	-,148*	(.88)					
(6) Soddisfazione Contratto	-,023	,006	-,042	-,091	,000	(.67)				
(7) Soddisfazione Contesto	-,094	,118*	,100	-,003	,000	,000	(.75)			
(8) POS	-,068	-,012	,024	-,143*	,455**	,445**	,298**	(.89)		
(9) Employability Culture	-,018	,077	-,031	-,177**	,471**	,443**	,261**	,690**	(.86)	
(10) Employability Activities	,207**	,211**	,049	-,061	,217**	-,065	,140*	,207**	,183**	(.63)

Tab. 6 Matrice delle correlazioni bivariate per le variabili oggetto di studio.

N=300, tra parentesi le Alpha di Cronbach delle scale.

*. Significativo al livello $p < 0.05$ (2-code); **. Significativo al livello $p < 0.01$ (2-code).

6.4.3 L'analisi delle regressioni multiple

Per la verifica delle ipotesi inerenti questo secondo studio, sono state condotte due regressioni gerarchiche.

La prima regressione gerarchica è stata effettuata in relazione all' Employability Orientation ed in particolare è stato utilizzato il metodo enter al fine di verificare l'effetto diretto di ciascuno di essi senza porre un particolare ordine di entrata nel procedimento di regressione: si è effettuata questa scelta tenendo in considerazione le caratteristiche del campione interessato dalla ricerca ossia lavoratori maturi inseriti da tempo nel loro contesto organizzativo.

I coefficienti di regressione che ne scaturiranno saranno rappresentativi della relazione tra ogni variabile indipendente e quella dipendente, eliminata l'influenza degli altri predittori.

Per verificare la relazione tra Employability Orientation ed Employability Activities è stata eseguita una regressione della prima variabile sulla seconda ed in seguito di tutti i parametri del modello sull' employability activities.

Per i vari coefficienti di regressione saranno, inoltre, indicati gli intervalli di confidenza dei coefficienti beta non standardizzati: nel caso in cui sia il limite inferiore che quello superiore, mostrassero lo stesso segno potremmo accettare l'ipotesi alternativa (con $p < 0,05$) che l'effetto della variabile sia statisticamente significativo.

Tab.7 Regressione gerarchica dell' **Employability Orientation** sugli antecedenti

				t	Sig.	Intervallo di confidenza (beta non standardizzato)	
	B	Std. Error	Beta			Inferiore	Superiore
Modello 1							
<i>Career Identity</i>	,199	,080	,151	2,506	,013*	,043	,356
<i>Career Planning</i>	,128	,114	,069	1,127	,261	-,096	,352
<i>Career Resilience</i>	-,085	,070	-,073	-1,220	,223	-,222	,052
<i>Sodd_Generale</i>	,010	,033	,021	,303	,762	-,055	,075
<i>Sodd_Contratto</i>	,053	,113	,032	,467	,641	-,169	,274
<i>Sodd_Contesto</i>	-,138	,076	-,118	-1,813	,071	-,287	,012
<i>POS</i>	-,048	,048	-,084	-1,000	,318	-,142	,046
<i>Employability Culture</i>	,017	,057	,025	,290	,772	-,096	,129
R= 0, 200							
R ² = 0, 040							
F= 1, 513							
(p = 0, 152)							

a. Variabile Dipendente: Employability Orientation

* significativo al livello $p < 0,05$

Questa prima analisi di regressione presenta dei risultati indubbiamente critici.

L'analisi della varianza ci restituisce un valore di significatività superiore al valore di .05 con una F di Fischer pari a 1, 513 tale per cui nell'insieme i predittori inseriti nell'analisi di regressione rispetto all' Employability Orientation non spiegano una quota statisticamente significativa della varianza della suddetta variabile dipendente.

Osservando, nello specifico, l'apporto di ogni variabile indipendente nel predire la variabile dipendente, la dimensione di Career Identity presenta valori di beta significativi ($\beta = ,013$; $p < 0,05$)

tanto da poter affermare che vi è una relazione positiva fra tale dimensione e l' Employability Orientation: l'ipotesi 1 è confermata.

Inoltre, i risultati suggeriscono come le tre dimensioni della Soddisfazione Organizzativa non presentino relazioni statisticamente significative con la variabile dipendente (E.O.) per cui sono confermate le seguenti ipotesi (Tab. 7):

H4: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione Generale ed Employability Orientation;

H5: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione per il Contratto ed Employability Orientation;

H6: Vi è una relazione negativa tra Soddisfazione per il Contesto ed Employability Orientation.

Tutte le altre ipotesi H2, H3, H7; H8 sono respinte ed il modello di regressione preso in considerazione non presenta una bontà d'adattamento statisticamente significativa rispetto all' employability orientation in un campione di lavoratori maturi.

Tab.8 Regressione gerarchica dell' **Employability Activities** sugli antecedenti e sull'
Employability Orientation

				t	Sig.	Intervallo di confidenza (beta non standardizzato)	
	B	Std. Error	Beta			Inferiore	Superiore
Modello 1							
<i>Employability Orientation</i> R= 0, 207 R²= 0, 043 F=13, 396 **	,147	,040	,207	3,660	,000*	,068	,226
Modello 2							
<i>Employability Orientation</i>	,143	,038	,203	3,748	,000*	,068	,219
<i>Career_Identity</i>	,166	,052	,178	3,157	,002*	,062	,269
<i>Career_Planning</i>	,085	,074	,065	1,140	,255	-,062	,231
<i>Car_Resilience</i>	-,018	,046	-,022	-,390	,697	-,107	,072
<i>Sodd_Generale</i>	,028	,022	,082	1,271	,205	-,015	,070
<i>Sodd_Contratto</i>	-,274	,074	-,232	-3,722	,000*	-,419	-,129
<i>Sodd_Contesto</i>	,079	,050	,096	1,595	,112	-,019	,177
<i>POS</i>	,085	,031	,212	2,738	,007*	,024	,147
<i>Employability Culture</i> R= 0, 431 R²= 0, 186 F= 7, 361**	,030	,037	,064	,817	,415	-,043	,104

a. Variabile Dipendente: Employability Activities

* significativo al livello $p < 0,05$

** significativo al livello $p < 0,001$

La seconda analisi di regressione si è posta l'obiettivo di esplorare la relazione tra l'Employability Orientation e l'Employability Activities in un campione di lavoratori maturi ed in particolare verificare se la seconda possa essere considerata un fattore conseguente la prima variabile.

La significatività dell'analisi della varianza (Modello 1; Tab. 8) ($F= 13,396$; $p<0,001$) ci conferma la bontà del modello di relazione fra le due variabili. In effetti, si rileva una relazione positiva tra l'employability orientation e l'employability activities ($\beta= ,207$; $p< 0,001$).

L'ipotesi 9 è confermata ed è possibile affermare che, nel campione di lavoratori maturi interessati dalla suddetta ricerca, vi è un'associazione positiva tra l'orientamento ad essere sempre occupabile e le attività finalizzate a sostenere tale orientamento.

Inoltre, sono emersi ulteriori dati molto interessanti (Modello 2; Tab. 8). Alcuni dei predittori inseriti nel modello mostrano di essere direttamente in relazione con l'employability activities com'è possibile verificarlo dai coefficienti beta. Ed in particolare con:

- la dimensione di Career Identity ($\beta= ,178$; $p< 0,01$);
- la dimensione di Soddisfazione per il Contratto ($\beta= -,232$; $p< 0,001$);
- il POS ($\beta= ,212$; $p< 0,01$).

Nel secondo modello di regressione, il valore del coefficiente beta dell'employability orientation rimane quasi invariato passando da $\beta= ,207$ ($p< 0,001$) a $\beta= ,203$ ($p< 0,001$): il contributo apportato da tale variabile nello spiegare l'employability activities risulta comunque fondamentale tanto da confermare ulteriormente le indicazioni emerse nel primo modello rispetto ai lavoratori maturi coinvolti in questo secondo studio.

6.5 Discussione dei Risultati

In questo secondo studio, ci si è posti l'obiettivo principale di esplorare, in un campione di lavoratori maturi, un modello processuale incentrato sul costrutto dell' Employability Orientation partendo dalla verifica di relazioni fra una serie di predittori, presenti in letteratura e ritenuti inerenti i percorsi di carriera di tale target di lavoratori, ed il suddetto costrutto; in più, e soprattutto, si è esaminata la relazione fondamentale tra l' Employability Orientation e l' Employability Activities in riferimento, sempre, a lavoratori "older".

I risultati confermano, anche in questo campione, quest' ultima relazione così come ipotizzato e verificato empiricamente da van Dam (2004) in un campione con caratteristiche differenti. Questo dato ci suggerisce come sia possibile rilanciare una serie di stereotipi inerenti i lavoratori maturi tali per cui sarebbero lavoratori meno propensi ad apprendere e poco disponibili ad impegnarsi in attività di aggiornamento professionale: le indicazioni scaturite, invece, lanciano dei segnali chiari rispetto alle strategie organizzative da utilizzare per la gestione dei percorsi di carriera di tali lavoratori.

In riferimento all' employability orientation ed ai fattori che ne possano favorire lo sviluppo o meno, e quindi la prima parte del modello processuale ipotizzato per questo secondo studio, non sono risultati dati molto significativi: la Career Identity risulta essere un predittore significativo ed, invece, la Soddisfazione Organizzativa si conferma, come ipotizzato, non avere un ruolo correlato con lo sviluppo di un orientamento all'essere sempre occupabile nell'organizzazione in virtù di una presunta soddisfazione per tutti gli aspetti del proprio contesto organizzativo; per il resto, gli altri predittori non presentano relazioni significative.

Ora, è necessario sottolineare alcuni aspetti inerenti questi specifici risultati.

In *primis*, tali dati è fondamentale che siano letti alla luce delle caratteristiche del contesto organizzativo nel quale è stata svolta la ricerca e sono inseriti i partecipanti: un contesto pubblico nel quale pratiche specifiche di gestione delle risorse umane non sono presenti e la flessibilità organizzativa non è incentivata, men che meno per i lavoratori maturi. Di per sé, questo non basta per comprendere i risultati ottenuti; emerge chiaramente come il supporto dell'organizzazione non sia assolutamente percepito da tali lavoratori più anziani o sia per la maggior parte assente. Da questo punto di vista, risulta necessaria una profonda riflessione sul ruolo delle organizzazioni nella gestione dei percorsi di carriera dei lavoratori maturi.

Oltre a questi aspetti inerenti l'interpretazione dei risultati, è fondamentale sottolineare ulteriori aspetti che riguardano più prettamente le relazioni ipotizzate tra predittori e variabile dipendente.

E' risultato come coloro che sono molto identificati con la propria carriera siano portati a sviluppare un orientamento all' employability anche tra lavoratori maturi.

Invece, fattori più legati alla percezione da parte del lavoratore dell'organizzazione stessa non hanno presentato significatività. I lavoratori maturi, interessati da questo secondo studio, non percepiscono supporto da parte della loro organizzazione e non avvertono, da un punto di vista della cultura organizzativa, una diffusione della flessibilità organizzativa e della possibilità data ad essi di potersi sperimentare in più posizioni organizzative. Queste relazioni risultano in controtendenza con quanto espresso dalla letteratura (van Dam, 2004; Nauta et al., 2009).

Da un punto di vista della ricerca, questi risultati suggeriscono numerose riflessioni rispetto alla tipologia di modello adottato e ai predittori considerati. In questo senso, sarà fondamentale approfondire ulteriormente lo studio delle variabili organizzative che possano essere considerate nello studio di uno sviluppo di un orientamento all'occupabilità in un campione di lavoratori maturi considerando, tra l'altro, più contesti organizzativi.

I risultati che, in assoluto, si presentano come molto interessanti e non preventivati sono quelli inerenti il ruolo dell' *Employability Activities* nel suddetto campione di lavoratori maturi.

Si rileva come sia significativamente predetta dalla dimensione di *Career Identity*, dal *POS* e dalla dimensione di *Soddisfazione per il Contratto*:

- Lavoratori maturi, fortemente identificati con la loro carriera, se percepiscono supporto da parte della loro organizzazione in termini, anche, di una certa autonomia nell'aggiornamento professionale “dentro e fuori” l'organizzazione, sono da ritenersi lavoratori disponibili ad essere sempre “occupabili” per e nell'organizzazione.
- Lavoratori maturi, incentivati e motivati anche attraverso benefit integrativi e retribuzione più elevata, si dimostrano disponibili all'aggiornamento professionale finalizzato ad incrementare, di conseguenza, la produttività organizzativa. Quindi, un costante percorso individuale di aggiornamento e di crescita professionale può essere favorito da una serie di “incentivi” legati, soprattutto, ad un'attenta valutazione delle singole performance lavorative.

Il ruolo dell'organizzazione risulta rilevante, anche, da questi dati inerenti l'employability activities ed i predittori emersi. I lavoratori maturi indicano come da una parte non vi sia reale supporto ed attenzione da parte della loro organizzazione ma dall'altre ne “richiedono” la presenza attraverso la dimostrazione di supporto nei loro confronti e rispetto ai loro percorsi di carriera ed anche per mezzo di benefit integrativi in virtù, molto probabilmente, del valore che essi stessi attribuiscono alla loro esperienza e alle loro competenze sviluppate.

I dati scaturiti rispetto all'intero modello processuale inerente l'Employability Orientation come anche quelli inerenti l'Employability Activities sono da ritenersi punti dai quali partire per ulteriori sviluppi di ricerca.

In ultima analisi, a conclusione di questo secondo studio, degni di nota sono i risultati emersi rispetto alle differenze tra le varie fasce d'età e le variabili oggetto di studio: tali risultati confermano, in parte, i dati scaturiti nel primo studio qualitativo.

L'importanza della propria carriera e l'orientamento all'essere sempre occupabile in funzione di una futura progressione di carriera sono elementi sorti nei discorsi tra i partecipanti del primo studio in particolare per coloro tra i più giovani come anche uno scarso sostegno dell'organizzazione, in particolare, per ciò che riguarda la valutazione delle competenze in riferimento ai partecipanti più anziani.

Conclusioni

Questo lavoro di ricerca si inserisce nel filone di studi inerenti la gestione dei percorsi di carriera ed in particolare di un target specifico di lavoratori ossia i lavoratori maturi.

L'interesse per questa tematica nasce da una serie di indicazioni provenienti dalla letteratura scientifica specializzata sulle tematiche della carriera in cui vi sono precisi riferimenti all'attenzione da porre sulle strategie per rendere efficaci e vincenti i percorsi di carriera che si prolungano nel tempo.

In questo senso, associata a questa tematica emerge il concetto di “occupabilità” come chiave strategica per favorire un invecchiamento attivo dei lavoratori maturi nei propri contesti organizzativi. A supporto di queste indicazioni scientifiche, vi sono le numerose iniziative avviate a livello di comunità europea per incentivare la diffusione di una cultura dell'invecchiamento in tutti i paesi industrializzati del vecchio continente in cui si sta verificando un allungamento della vita media ed una diminuzione del tasso di natalità.

In questo quadro generale di riferimento, dall'analisi della letteratura emerge come si stia affermando un interesse più marcato per la categoria dei lavoratori over 45 ma non vi siano ancora dei modelli di riferimento per quanto concerne pratiche di late career management come anche di incentivazione dell'employability di tali lavoratori.

Dal titolo di questo lavoro di ricerca, si può evincere come l'attenzione specifica posta nel condurre il suddetto lavoro consta nel comprendere il ruolo che può svolgere l'employability in percorsi di carriera nei quali il traguardo finale ossia la famigerata pensione si sta, progressivamente, spostando ben oltre la linea definita nel passato e per le generazioni passate di lavoratori.

In che modo approcciarsi a questa tematica? Partendo da una riflessione sulle caratteristiche dei lavoratori maturi e soprattutto da un'approfondita analisi della relazione tra il lavoratore maturo, portatore di una sua identità di carriera e di un notevole bagaglio di competenze ed esperienze, e l'organizzazione: proprio la relazione è da ritenersi il continuum sul quale la ricerca psicologica specializzata debba sviluppare studi nei quali si prendano in considerazione quei fattori che possano favorire un miglior adattamento nel tempo del lavoratore maturo all'organizzazione e di quest'ultima al lavoratore “older” in termini di un fit efficace tra produttività e benessere lavorativo.

L'approccio utilizzato per lo svolgimento di questo lavoro di ricerca è stato quello della “methodological triangulation” in cui metodologie qualitative sono state utilizzate a supporto di strumenti di natura quantitativa con l'intento di poter avere una doppia e più approfondita chiave di lettura dei risultati e della tematica oggetto dell'indagine.

In questo senso, nel primo studio, è stata utilizzata la tecnica del focus group discussion per rilevare le opinioni dei partecipanti in riferimento a concetti come il lavoro, la carriera, le competenze, la pensione: i dati ottenuti hanno permesso di comprendere più a fondo i significati attribuiti dai lavoratori maturi ad aspetti cardine dell'esperienza lavorativa.

La tipologia di carriera risultata è di tipo tradizionale in linea con le caratteristiche del contesto organizzativo pubblico nel quale i partecipanti sono inseriti: gli aspetti più avvincenti riguardano la diversa e doppia prospettiva con la quale tale percorso lavorativo è affrontato. I più giovani tra i partecipanti si dimostrano più legati alla progressione di carriera che avviene fondamentalmente tramite concorso ed in questo senso rivendicano una scarsa attenzione dell'organizzazione nella valutazione delle prestazioni di ciascuno nelle sedi opportune.

I più anziani, invece, fanno emergere un maggiore attaccamento agli aspetti intrinseci del loro lavoro ed una visione della loro carriera che prescinde il lavoro in sé e si prospetta in una fase successiva in cui poter rimpiegare le competenze sviluppate a lavoro, come nel volontariato: quest'ultimi, a tal proposito, a loro volta, rimarcano come tale bagaglio esperienziale non sia assolutamente valorizzato dall'organizzazione, neanche nel favorire un rapporto di collaborazione e di supervisione con i colleghi più giovani ai quali potrebbero trasmettere il loro "sapere lavorativo".

La relazione tra lavoratore maturo e organizzazione, costruitasi, ad ogni modo, nel tempo, affiora preponderantemente tra i risultati di questo primo studio qualitativo come fattore sul quale si gioca il raggiungimento di un risultato positivo per entrambe le parti. D'altra parte, si delinea un ruolo dell'organizzazione nella gestione dei percorsi di carriera poco partecipe e non positivamente determinante.

Questo primo studio qualitativo ha permesso di capire le peculiarità del contesto organizzativo nel quale avrebbe avuto luogo il secondo studio quantitativo.

Il secondo studio è stato realizzato con l'intento di avviare un primo percorso d'indagine inerenti l'esplorazione di un orientamento all'employability in riferimento al target dei lavoratori maturi: il modello di riferimento è stato quello dell'Employability Orientation di van Dam (2004), applicato su un target con caratteristiche differenti.

L'obiettivo principale che ci si è posti è stato quello di concettualizzare un modello teorico processuale in cui vi fossero degli antecedenti che potessero favorire o non influenzare lo sviluppo di tale orientamento nell'organizzazione. In più, in tale modello viene indagata la relazione conseguente allo sviluppo dell'employability orientation ossia quella tra tale orientamento e l'employability activities intesa come una serie di attività finalizzate alla promozione e al mantenimento della propria occupabilità a lavoro.

I risultati emersi presentano aspetti di criticità ma fanno affiorare nuovi elementi di notevole valore ai fini di una revisione dell'intero modello teorizzato.

Si conferma il modello teorico per cui vi è una relazione significativa fra Employability Orientation ed Employability Activities per i lavoratori maturi interessati da questo studio: questo dato è una prima conferma nel percorso di avvio di ricerche in questo senso.

Inoltre, in questo campione di lavoratori maturi, l'identità di carriera risulta essere un buon predittore dell'employability orientation significativo del fatto che nonostante si sia impegnati da tempo a lavoro, vi è ancora la volontà di potersi rendere utile per l'organizzazione e per una maggiore soddisfazione lavorativa: questo dato risulta in linea con i risultati dello studio qualitativo.

Gli aspetti di maggiore criticità riguardano gli altri predittori che, sulla base della letteratura (Nauta et al., 2009; Battistelli & Mariani, 2011), si ritenevano essere antecedenti con un peso specifico nel favorire lo sviluppo dell'occupabilità individuale nell'organizzazione e che sono risultati non rilevanti a tal fine in questo campione specifico. Tali predittori, ossia il supporto percepito da parte dell'organizzazione e l'employability culture, fortemente legati all'immagine dell'organizzazione agli occhi del lavoratore maturo, indicano come il lavoratore maturo e la sua organizzazione di riferimento vivano il contesto lavorativo su due livelli differenti tali per cui non vi sono momenti d'incontro.

I risultati scaturiti rispetto all'Employability Activities si collocano proprio su quest'ultima linea d'interpretazione della relazione tra i lavoratori maturi e l'organizzazione: in particolare, un maggiore supporto ed un incentivazione tramite benefit integrativi sono indicati come elementi tramite i quali i lavoratori vorrebbero che si strutturasse il rapporto con l'organizzazione nella prosecuzione del loro percorso di carriera: essere supportati ed economicamente incentivati per le loro competenze nella prospettiva di un ritorno economico per la stessa organizzazione.

Integrando i risultati del primo e del secondo studio, appare evidente come tale categoria di lavoratori non sia lavorativamente parlando passiva e si mostri pronta ad investire ancora su stessa per le successive fasi di sviluppo della propria carriera. Vi è un continuo rimando all'organizzazione che viene percepita assente e che, invece, si vorrebbe più partecipe perché tale partecipazione vorrebbe dire più coinvolgimento per i lavoratori maturi e quindi un invecchiamento attivo al lavoro.

Questo lavoro di ricerca presenta dei limiti che è necessario evidenziare.

In primis, la procedura di campionamento: l'utilizzo di una procedura "di convenienza" ha sicuramente limitato alcune analisi e vincolato taluni risultati. A questo, vi è da aggiungere la condizione per cui, ai fini dello svolgimento del secondo studio quantitativo, dovesse essere garantito il più assoluto anonimato dei partecipanti tanto che non si sono potute rilevare

informazioni inerenti anzianità effettiva di servizio, posizione organizzativa ricoperta e numero di progressioni di carriera all'interno dell'organizzazione stessa.

Per futuri sviluppi di tale percorso di ricerca, sicuramente sarà fondamentale considerare anche queste informazioni come anche ampliare il campione valutando il modello teorico concettualizzato in più contesti organizzativi dello stesso tipo ossia pubblici o d'altra parte confrontando organizzazioni pubbliche ed organizzazioni private.

Inoltre, sarebbe interessante allargare il quadro generale d'indagine a tutto il contesto nazionale per poter giungere ad offrire un contributo italiano allo studio dell'andamento dell'invecchiamento attivo al lavoro nel panorama della ricerca europea ed internazionale.

In ultima analisi, questo contributo di ricerca vuole rappresentare un primo passo nel percorso di messa a punto di un modello di ricerca inerente l'employability orientation dei lavoratori maturi: in questo senso, l'apporto conseguente sarà riverberato nelle pratiche di career management nelle organizzazioni e nel campo della consulenza di carriera più in generale.

Bibliografia

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Albanesi, C. (2004). *Ifocus group*. Roma, Carocci.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anderson, D. Y., & Hayes, C. L. (1996). *Gender, identity, and self-esteem. A new look at adult development*. New York: Springer.
- Arber, S., & Ginn, J. (1995). *Connecting gender and ageing: A sociological approach*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Arnold, J. (1990). Predictors of career commitment. A test of three theoretical models. *Journal of Vocational behavior*, 37, 285 – 302.
- Arnold, J. (1997a). *Managing Careers into the 21st Century*, Paul Chapman Publishing, London.
- Arnold, J. (1997b). The psychology of careers in organizations. In Cooper, C.L., Robertson, I. (a cura di), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, Chichester, 12, pp. 7 – 25.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York.
- Arthur, M.B., Inkson, K. & Pringle, J.K. (1999), *The New Careers. Individual Action and Economic Change*, Sage, London.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). *Adaptation to work transitions: An integrative approach*. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 8, pp. 1– 39. Greenwich, CT: JAI Press.
- Avolio, B.J., Barrett, G.V. & Sterns, H.L. (1984). Alternatives to age for assessing occupational performance capacity, *Experimental Aging Research*, 70 (2): 101-5.

- Barbaranelli, C. (2003) *Analisi dei Dati. Tecniche Multivariate per la Ricerca Psicologica e Sociale*, Milano, LED Ed. Universitarie.
- Baruch, Y. (2004a). *Managing Careers*, Pearson Education, Harlow.
- Baruch, Y. (2004b). Transforming career: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, 9 (1): 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- Battistelli, A., Mariani, M.G. (2011). *Supporto Organizzativo: Validazione della versione italiana della survey of perceived organizational support*. Giornale Italiano di Psicologia.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). New York: Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845–857.
- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284 – 297.
- Boßrsch-Supan, A. (2002), *Labor Market Effects of Population Aging*, Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA), University of Mannheim, Mannheim.
- Bombelli, M.C. and Finzi, E. (2006), Over 45. *Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano.
- Bourne, B. (1982), “Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation”, *Aging and Work*, Vol. 5 No. 1, pp. 37-47.

- Bresso, M. (2011). Invecchiamento attivo: una sfida europea. In *Invecchiamento attivo: integrazione lavorativa e sociale della popolazione anziana*. FOP, 6, Novembre – Dicembre, Roma.
- Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who is willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 49 – 60.
- Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & Frautschy De Muth, R.L. (2006), Protean and boundaryless career attitudes: an empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69: 30-47.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25, 2005, 415–429.
- Boom, J. & Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability, *Gedrag en Organisatie*, Vol. 14, 1, pp.21–35.
- Butler, R.N. (1969), “Age-ism: another form of bigotry”, *Gerontologist*, Vol. 9, pp. 243-6.
- Burke, R.J. and Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 86-94.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518 – 1542.
- Carbery, R. & Garavan, T. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, 6, pp. 488-508.
- Carson, K., & Bedeian, A., (1994). Career commitment. Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44:237-262.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee

engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 199-208.

Cataldi, (2009). *Come si analizzano i focus group*. In La Cassetta degli Attrezzi, Franco Angeli: Milano.

Chan, D. (2000). *Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 18, pp. 1–42. Stamford, CT: JAI Press.

Chang, E. (2005), Employees' overall perception of HRM effectiveness, *Human Relations*, 58 (4): 523-44.

Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. and Redman, T. (2001), "Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison", *Human Relations*, Vol. 54 No. 5, pp. 629-61.

Claes, R. & Heymans, M., (2008). Hr professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13 (2): 96-111.

Clarke, M. (2007). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32, 4, pp. 258-284.

Clarke, M. (2009). Boundaries And Barriers: A Study Of Managers In Career Transition. *IJES*, 17, No. 2.

Clarke, M.A. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability, *Employee Relations*, 30 (2): 121-41.

Cleveland, J., & McFarlane Shore, L., (1992). Self- and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitudes and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 77 (4): 469-484

Cohen, L. & Mallon, M. (2001), My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research, *International Studies of Management & Organization*, 31 (3): 48-68.

Contini, B., Malpede, C., Villosio, C. (2007), Il prolungamento della vita lavorativa dei 'giovani

- anziani': uno studio sulle strategie di impresa, *Laboratorio Riccardo Revelli*, Torino, June.
- Cordery, J. L. (1989). Multiskilling: A discussion of proposed benefits of new approaches to labour flexibility within enterprises. *Personnel Review*, 18, 13 – 22.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46, 705 – 723.
- Corrao, S., (2005). Il focus group. Milano Franco Angeli.
- Cortese, C.G. (2001). *Prima standardizzazione del questionario di soddisfazione organizzativa (QSO)*. *Risorsa Uomo*, 8, 3 – 4.
- Cytrynbaum, S., Crites, J. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. In Haal, M.B., Lawrence, D.T., B.S. (a cura di), *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 66 – 88.
- De Grip, A., van Loo, J. and Sanders, J. (1999). Employability in bedrijf. Naar een employabilityindex voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 15, 4, pp.293–312.
- de Grip, A., van Loo, J. & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, Vol. 143 No. 3, pp. 211-33.
- de Feyter, M., Smulders, P. & de Vroome, E. (2001). De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. *Kenmerken van invloed, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 17, 1, pp.47–59.
- De Filippi, R.J. & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency-based career perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 307-24.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York, McGraw-Hill.

- DEST. (2004), *Employability Skills: Development of a Strategy to Support the Universal Recognition and Recording of Employability Skills: A Skills Portfolio Approach*. Commonwealth Department of Education, Science, and Training, Canberra.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446–456.
- Devoto, G., Oli, G.C. (1995). *Il dizionario della lingua italiana*. Le Monnier: Firenze.
- Deutchs, F. (1994). *Career choises*. In Corsini, R.J. (a cura di), *Encyclopedia of Psychology*. Wiley and Sons, Toronto, 2nd ed., pp. 191 – 193.
- Dixon, S. (2003). Implications of population ageing for the labour market. *Labour Market Trends*, Vol. 111 No. 2, pp. 67-76.
- Dychtwald, K. and Baxter, D. (2007), “Capitalizing on the new mature workforce”, *Public Personnel Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 325-34.
- Dries, N., Verbruggen, M. (2011). Fresh perspectives on the ‘new’ career: Introduction to the special section. *Journal of Vocational Behavior*, 81, pp. 269–270.
- Eby, L. T., McManus, S.E., Simon, S.A., Russell, J. E. (2000). The protégé’s perspective regarding negative mentoring experiences: TRhe development of taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57, pp. 1 – 21.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Encel, S., (2003), *Age Can Work: The Case for Older Australians Staying in the Workforce*, A Report to the Australian Council of Trade Unions and the Business Council of Australia, Sydney.
- Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of “difficult to place” persons’, *Psychological Monographs*, Vol. 69, pp.392–397.

- Finkelstein, L.M., Burke, M.J. and Raju, N.S. (1995), "Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 6, pp. 652-63.
- Fraccaroli, F. (2005). *Progettare la Carriera*. Raffaello Cortina Editore: Milano.
- Friedmann, E., & Havinghurst, R., (1977). *The meaning of work and retirement*. Chicago: Chicago University Press.
- Forbes, J. B., & Piercy, J. E. (1991). *Corporate mobility and paths to the top: Studies for human resource and management development specialists*. New York: Quorum.
- Form, W.H., Miller, D.C. (1949). Occupational career pattern as a sociological instrument. *Journal of Sociology*, 54, pp. 317 – 329.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept of employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 3, 2, pp. 102-24.
- Fugate, M., Ashfort, B.E. (2003). *Employability: The construct, its dimensions, and applications*. Academy of Management Best Conference Paper, OB; J1.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashfort, B.E. (2003). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- [Fugate, M. \(2006\). New perspectives on employability. In J. Greenhaus and G. Callanan \(Eds.\), Encyclopedia of Career Development. Thousand Oaks, CA: Sage](#)
- [Fugate, M., & Kinicki, A.J. \(2008\). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of its implications for employee reactions to organizational change. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81: 503-527.](#)
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.
- Gallucci, M., Leone, L. e Perugini, M. (1996). *Navigare in SPSS per Windows*. Roma, Edizioni Kappa.

- Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P., Peiró, J. M. (2009). Employability and Personal Initiative as Antecedents of Job Satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 12, 2, pp. 632-640.
- Garavan, T. (1999), "Employability, the emerging new deal?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 No. 1.
- Glover, I. & Branine, M. (1997). Ageism and the Labour Process, *Personnel Review*, 26, 4: 274-292.
- Gordon, M.E., Cofer, J.L. & McCullough, P.M. (1986). Relationships among seniority, past performance, interjob similarity, and trainability, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 517-21.
- Granrose, C. S., & Baccili, P. A. 2006. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?, *Career Development International*, 11, pp. 163-182.
- Greenhaus, J., Parasuman, S., & Wormley, W. (1990). Race effects on organizational experience, job performances and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1): 64-96.
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability'. *Applied Economics*, Vol. 32, pp.573-581.
- Gore, T. (2005). Extending employability or solving employer's recruitment problems? Demand-led approaches as an instrument of labour market policy. *Urban Studies*, Vol. 42, 2, pp. 341-53.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503 – 521.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, 1, pp. 1-19.

- Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (1996, February). Don't write off the traditional career. *People Management*, 22–25.
- Hall, D.T. & Chandler, D.E. (2005). Psychological success: when the career is a calling, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-76.
- Hall, D.T. (1996a). The protean Career: A quarter – century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp 1- 13.
- Hall, D.T. (Ed.) (1996a), *The Career Is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hall, D.T. (1996b), Protean careers in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10 (4): 8-16.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2009). *Long live the organisational career*. In A. Collin, & W. Patton (Eds.), *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue* (pp. 181–196). Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers.
- Hallier, J. & Butts, S. (1999). Employer's discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership. *Employee Relations*, Vol. 21 No. 1, pp. 80-94.
- Handy, C.B. (1994), *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Hutchinson, London.
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, Vol. 7, 2, pp.97–109.
- Hassel, B.L. and Perrewe, P.L. (1995), “An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist?”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 16, pp. 457-68.
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education* (3rd ed.). New York: McKay.
(Original work published 1948)
- Heppner, M., Multon K., & Johnston, J., (1994) Assessing psychological resources during career change: Development of the Career Transitions Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44 (1): 55-74.

- Hillage, J. & Pollard, E. (1998), *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, Department for Education and Employment, London.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, Vol. 13, pp.286–294.
- Hughes, E.C. (1958). *Men and Their Work*. Free press, Glencoe,IL.
- Holland, J.L. (1973). *Making Vocational Choices: A theory of Careers*. Prentice – Hall, Englewood Cliffs.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. L. (2001). The joint impact of internal and external career anchors on entry-level IS career satisfaction. *Information and Management*, 39, 31 – 39.
- Iles, P., Forster, A., Tinline, G. (1996), “The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 8, pp. 18-34.
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during aging. *American Journal of Industrial Medicine*, 1(Suppl.), 21–23.
- Inkson, K. & Arthur, M. (2001). “How to be a successful career capitalist”. *Organizational Dynamics*, 30 (1): 48-61.
- Inkson, K. (2006), Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 48-63.
- ISFOL. (2011). Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva. *I Libri del Fondo Sociale Europeo*, 159.Roma.
- ISTAT (2008), Previsioni demografiche 2007-2051, Istituto Nazionale di Statistica, Roma.
- Kaliterna, L., Larsen, Z.P. & Brkljacic, T. (2002), Chronological and subjective age in relation to work demands: survey of Croatian workers, *Experimental Aging Research*, 28 (1), 39-49
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation, *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-58.

- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 25 – 40.
- Klein K., & Kozlowski, S., (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research, *Organizational Research Methods*, 3 (3) 211-236.
- Koc-Menard, S. (2009), “Training strategies for an aging workforce”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 No. 6, pp. 334-8.
- Kooij, D., de Lange, A., Dikkers, J., Jansen, P.(2007). Older workers’ motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 No. 4, 2008, pp. 364-394.
- Krecker, M. L. (1994). Work careers and organizational careers: The effects of age and tenure on worker attachment to the employment relationship. *Work and Occupations*, 21, 251 – 283.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Kuijpers, M. A. C. T., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32, 303-319
- Lancia, F., (2002). La logica di un testoscopio. www.tlab.it
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.J. (2006), Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study, in Houdmont, J. and McIntyre, S. (Eds), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), ISMAI Publications, Maia, Portugal, pp. 21-45.
- Lazazzara, A., Bombelli, M.C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 8, pp. 808-825.
- Leana, C. R. (2002). *The changing organizational context of careers*. In D. C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective*, pp. 274–293. San Francisco: Jossey-Bass.

- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, UK: Macmillan.
- Legge Fornero (2011). Riforma del sistema pensionistico, art. 24, d.l. 201.
- Lefresne, F. (1999). Employability in the heart of the European Employment Strategy', *European Review of Labour and Research*, Vol. 5, 4, pp.460–480.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E.B., Levinson, M.A., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620 – 630.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55 – 69.
- Lo Presti, A., Nonnis, M., Briscoe, J.P. (2010). The protean and Boundaryless Career in Italy: Game on?. Cortini, M., Tanucci, G., Morin, E. (2011). *Boundaryless Careers and Occupational Wellbeing*. Palgrave Macmillan, London.
- Loscocco, K.A. & Kalleberg, A.L., (1988). Age and the Meaning of Work in the United States and Japan, *Social Forces*, 67 (2): 337-356.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: How people are creating kaleidoscope careers outside of companies*. New York: Davies-Black.
- Mallon, M. (1998). The portfolio career: pushed or pulled to it?, *Personnel Review*, 27 (5), 361-77.
- Manuti, A. (2006). Il significato del lavoro e le strategie di pianificazione della carriera. Uno studio sui costrutti. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 248: 19-34.
- Maurer, T.J. (2001), “Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development”, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 123-40.

- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A., Schiffinger, M. (2004). Careers and human resource management—a European perspective. *Human Resource Management Review*, 14, pp. 473–498.
- McDonald, P. & Kippen, R. (2001), “Labour supply prospects in 16 developed countries, 2000-2050”, *Population and Development Review*, Vol. 27, pp. 1-32.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1989), “Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 1, pp. 11-17.
- McQuaid, E. & Maguire, T. (2005). Individuals and their employability. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 6, pp. 447-56.
- Meaning of Working International Research Team (1987). *The meaning of Working*. London: Academic Press.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 191–207.
- Mirvis, P.H. & Hall, D.T. (1996). New organizational forms and the new career, in Hall, D.T. (Ed.), *The Career Is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Molleman, E., & Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16, 1–15.
- Moor, C., Zimprich, D., Schmitt, M., & Kliegel, M. (2006). Personality, aging self-perceptions, and subjective health: A mediation model. *International Journal of Aging and Human Development*, 63, 241–257.

- Morse, N. C. & R. S. Weiss (1955). The Function and Meaning of Work and the Job, *American Sociological Review* 20 (2): 191–198.
- Muijnck, J.A. & Zwinkels, W.S. (2002). Older Employees in SME's: A Literature Review on the Use of Older Employees in the SME-Organization, EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., & Willemsen, M., (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251
- Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. and Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 474-89.
- Noon, M., & Blyton, B., (2002). *The realities of work*. London: Palgrave MacMillan.
- OECD (2004), Ageing and Employment Policies, Italy, OECD, Paris.
- OECD (2005), Ageing and Employment Policies, OECD, The Netherlands.
- Osservatorio sul Diversity Management (2012). Fonti di discriminazione al Lavoro. SDA Bocconi: Milano.
- Palmonari, A., Cavazza, N. , Rubini, M. (2002). *Psicologia Sociale*. Il Mulino: Bologna.
- Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2003). Employability of older workers. *Equal Opportunities International*, Vol. 22, 5, pp. 50-63.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. (1997), Back to square zero: the post-corporate career, *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 7-22.
- Pelled, L. P. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory, *Organization Science*, 7, 615–631.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009), “Age stereotypes in the workplace: common

- stereotypes, moderators and future research directions”, *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 158-88.
- Probert, B. & McDonald, F. (1996). *The Work Generation—Work and Identity in the Nineties*, Brotherhood of St Laurence, Future of Work Project.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Richardson, S. (2006). *What Is a Skill Shortage?*, National Institute of Labour Studies, Flinders University, Adelaide.
- Ricolfi, L. (1993). *Tre variabili*. Franco Angeli: Milano.
- Rosen, B. and Jerdee, T.H. (1976), “The influence of age stereotypes on managerial decisions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 No. 4, pp. 428-32.
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1988), “Managing older workers’ careers”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6, pp. 37-74.
- Rosenbaum, J.L. (1979). Tournament mobility: career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, 24: 221-41.
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30 – 43.
- Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del Lavoro*. Il Mulino: Bologna.
- Savickas, M. L. (2002). Reinventing the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 381 – 385.
- Scarpetti, G., Sandomenico, C. (2011). Older Workers: interventi di politica attiva in Europa. In *Invecchiamento attivo: integrazione lavorativa e sociale della popolazione anziana*. FOP, 6, Novembre – Dicembre, Roma.
- Scheppard, H.L. (1978), Research and Development Strategy on Employee Related Problems of

Older Workers, Department of Labor, Manpower Administration, Washington, DC.

- Schyns, B. (2001). *Determinanten beruflicher Veränderungsbereitschaft bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen unterer Hierarchiestufen [Determinants of willingness for occupational change of employees at low levels of the hierarchy]*. Unpublished doctoral dissertation, University of Leipzig, Germany.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in human capital: The role of education and research*. New York: Free Press.
- Sheldon, P. and Thornthwaite, L. (2005). Employability skills and vocational education and training policy in Australia: an analysis of employer association agendas. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 No. 3, pp. 404-25.
- Segalla, M., Jacobs-Belschak, G. and Müller, C. (2001), "Cultural influences on employee termination decisions: firing the good, the average or the old?", *European Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 58-72.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845 – 874.
- Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997), The measurement of age, age structuring, and the life course, *Annual Review of Sociology*, 23, 233-61.
- Shalk, R., & van Veldhoven, M., (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1): 76–101.
- Smithson, J. & Stokoe, E.H. (2005).Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 12, 2.
- Smyer, M., & Pitt-Catsoupes, M., (2007). The meanings of work for older workers, *Generations*, 31 (1): 23-30.

- Sonnenfeld, J., Kotter, J.P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35, pp. 19 – 46.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–26). Chichester, UK: Wiley
- Staudinger U., & Kunzmann, U., (2004). Positive Adult Personality Development, *European Psychologist*, [10 \(4\):](#) 320-329.
- Sterns, H.L. & Alexander, R.A. (1987). Industrial gerontology: the aging individual and work. In Schaie, K.W. (Ed.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 7, Springer Publishing Company, New York, NY, pp. 243-64
- Sterns, H. L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katznel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229–332). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248–268.
- Sturges, J., Conway, N. & Leiffooghe, A. (2008). What’s the deal? An exploration of career management behavior in Iceland, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 752-68.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal Of Management*, 35, 6, pp. 1542 – 1571.
- Sullivan, S.E. & Arthur, M. (2006), “The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility”, *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 19-29.

- Sullivan, S.E. & Mainiero, L. (2007), "The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: theory driven implications for human resource management", *Career Development International*, 12 (3): 238-63.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row, NY.
- Super, D.E. (1980). A life – span approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 37, pp. 17 – 31.
- Skilton, P. F., & Bravo, J. (2008). Do social capital and project type vary across career paths in project-based work? The case of Hollywood personal assistants. *Career Development International*, 13: 381-401.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 1, Issue 2, 149-178.
- Tajfel, H. (1999). Gruppi umani e categorie sociali. Il Mulino: Bologna.
- Tanucci, G. (2010). Outplacement. In P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo. *Psicologia delle risorse umane* (pp. 321-360.). Raffaello Cortina Editore: Milano.
- Taylor, P. & Urwin, P. (2001), "Age and participation in vocational education and training", *Work, Employment & Society*, Vol. 15 No. 4, pp. 763-79.
- Taylor, P. & Walker, A. (1997). Age Discrimination and Public Policy, *Personnel Review*, 26, 4: 307-318.
- Thijssen, J. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus Fenomeen, *Tijdschrift HRM*, Vol. 1, pp.7–34.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2007), Development in an Ageing World. World Economic and Social Survey 2007, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York, NY.
- Unsworth, K., & Parker, S. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.),

- The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175–196). Chichester, UK: Wiley.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. and Schippers, J. (2009), “Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers’ attitudes and actions”, *Journal of European Social Policy*, Vol. 19 No. 1, pp. 47-60.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. and Shippers, J. (2010), “Productivity of older workers: perceptions of employers and employees”, *Population and Development Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 309-30.
- van Dam, K. (1999). *Employability orientation: an investigation of personal and work-related antecedents*, Conference Human Resource Management: ‘Confronting Theory and Reality’.
- Van Dam, K. (2003a). *Employee attitudes toward job changes: An application and extension of the investment model*. Manuscript submitted for publication.
- Van Dam, K. (2003b). Understanding experts’ attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138 – 154.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29–51.
- Van den Berg, P.T., & van der Velde, M. (2003). *Functional flexibility of employees: Relationships with personal and perceived work factors*. Manuscript submitted for publication.
- Van der Heijde, C. M., & van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476.
- van der Heijden, B. (2002), “Prerequisites to guarantee life-long employability”, *Personnel Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 44-61.

- van der Heijden, B. (2005). *No one has ever promised you a rose garden*. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
- van Veldhoven, M. & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development, *Career Development International*, 13 (2) 112-31.
- Van Vianen, A.E.M., Dalhoeven, B.A.G.W. and De Pater, I.E. (2011), “Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindset”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 226-47.
- Vinkenburg, J., Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 592–607.
- Wahlin, A., MacDonald, S.W.S., deFrias, C.M., Nilsson, L. and Dixon, R.A. (2006). How do health and biological age influence chronological age and sex differences in cognitive aging: moderating, mediating, or both?, *Psychology and Aging*, 21(2): 318-332.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Warr, P. and Pennington, J. (1993), “Views about age discrimination and older workers”, in IPM (Ed.), *Age and Employment: Policies and Practices*, Institute of Personnel Management, London.
- Warr, P. (2000), “Job performance and the ageing workforce”, in Chmiel, N. (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 407-23.
- Warr, P.B. & Fay, D. (2001). Age and Personal Initiative at Work. *European Journal of Work and*
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Weick, K.E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizational ad we work. In Arthur, M. & Rousseau, D. (1996), *The Boundaryless Career: A new Employment Principle for a New Organizational Era*, pp. 40 – 57, Oxford University Press, New York.
- Westaby, J.D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41, 1, pp. 19–28.
- Williams, R.S. (1986). *Carriera*. In Harrè, R., Lamb, R., Mecacci, L.(a cura di). *Psicologia. Dizionario enciclopedico*. Editori Laterza, Bari, pp. 128 – 131.
- Wolf, G., London, M., Casey, J. and Pufahl, J. (1995), “Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47 No. 3, pp. 316-31.
- Wrenn, K.A. and Maurer, T.J. (2004), “Beliefs about older workers’ learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 No. 2, pp. 223-42.
- Zammuner, V.L. (2003). I focus group. Bologna, Il Mulino.

Appendice



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BARI



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

Gentile Sig. re/Sign. ra,
stiamo svolgendo una ricerca scientifica inerente i percorsi di carriera di lavoratori che abbiano maturato un'esperienza lavorativa decennale ed acquisito un insieme di conoscenze e competenze di estremo valore.
Il nostro scopo è quello di comprendere quali siano i fattori che influenzano lo sviluppo della loro carriera soprattutto in funzione di cambiamenti professionali e della capacità di valorizzare se stessi come risorsa preziosa e competente all'interno del proprio contesto lavorativo e in generale del mercato del lavoro.
Chiediamo la sua disponibilità e collaborazione per la compilazione del questionario consapevoli dell'impegno che ne richiede. Il questionario è del tutto anonimo e non ci sono risposte giuste o sbagliate. Sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca.
Grazie per la sua collaborazione.

In questa sezione del questionario, le chiediamo di fornirci informazioni e considerazioni circa le mansioni lavorative che attualmente svolge nella sua università. Inoltre, siamo interessati a conoscere la sua soddisfazione rispetto al lavoro che svolge.

1. "LE MIE MANSIONI". La preghiamo di indicare il suo accordo/disaccordo per ognuna delle seguenti affermazioni, tenendo presente che:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo	In disaccordo	Indifferente	D'accordo	Completamente d'accordo

1	Se l'università ha bisogno di me per svolgere differenti mansioni, sono preparato a cambiare le mie attività lavorative	1	2	3	4	5
2	Credo sia importante incrementare le mie conoscenze così da poter svolgere differenti mansioni lavorative all'interno dell'università nella quale lavoro	1	2	3	4	5
3	In caso di un cambiamento istituzionale preferirei stare nella mia area con i miei colleghi d'ufficio	1	2	3	4	5
4	Credo sia importante la partecipazione costante allo sviluppo delle attività lavorative della mia area	1	2	3	4	5
5	Sono disposto ad iniziare un altro tipo di mansione nella mia università	1	2	3	4	5
6	Se l'università nella quale lavoro mi offrisse la possibilità di cimentarmi in nuove esperienze lavorative, accetterei volentieri	1	2	3	4	5
7	In caso di cambiamento a livello istituzionale, preferirei continuare a svolgere le mie attuali mansioni lavorative	1	2	3	4	5

8	Cerco attivamente di incrementare le mie conoscenze ed esperienze lavorative	1	2	3	4	5
9	Sono protagonista nella gestione della mia carriera	1	2	3	4	5
10	Mi informo costantemente circa le “posizioni lavorative disponibili” all’interno dell’università nella quale lavoro	1	2	3	4	5
11	Durante l’anno scorso ho cercato attivamente di avere la possibilità di cambiare la mia posizione lavorativa	1	2	3	4	5
12	In passato mi sono impegnato nello sviluppo di mansioni lavorative anche se non direttamente collegate con il mio lavoro all’interno dell’università	1	2	3	4	5
13	Sto cercando attivamente di accrescere lo sviluppo delle mie competenze (occupabilità) nell’università nella quale lavoro	1	2	3	4	

2. “LA SODDISFAZIONE VERSO IL MIO LAVORO” . La preghiamo di indicare quanto è soddisfatto rispetto a ciascuno dei seguenti aspetti del suo lavoro, tenendo presente che:

1	2	3	4	5
Completamente insoddisfatto	Insoddisfatto	Indifferente	Soddisfatto	Completamente soddisfatto

1	I contenuti del lavoro	1	2	3	4	5
2	L’ambiente fisico di lavoro	1	2	3	4	5
3	La sicurezza sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5
4	La definizione dei compiti e delle responsabilità	1	2	3	4	5
5	L’informazione e la comunicazione interna	1	2	3	4	5
6	La programmazione ed il controllo delle attività	1	2	3	4	5
7	L’equilibrio tra lavoro e tempo libero	1	2	3	4	5
8	Il livello di retribuzione	1	2	3	4	5
9	I benefit integrativi	1	2	3	4	5
10	Le opportunità di carriera	1	2	3	4	5
11	La sicurezza del posto	1	2	3	4	5
12	L’autonomia e la discrezionalità	1	2	3	4	5
13	Le occasioni di apprendimento/ formazione	1	2	3	4	5
14	Il riconoscimento dei meriti individuali	1	2	3	4	5
15	Le relazioni con i superiori	1	2	3	4	5
16	Le relazioni con i colleghi	1	2	3	4	5
17	Le relazioni con i collaboratori	1	2	3	4	5
18	L’immagine e il prestigio dell’azienda	1	2	3	4	5
19	La trasparenza e l’apertura nell’ambiente di lavoro	1	2	3	4	5

20	La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

3. “LA MIA UNIVERSITA’”. La preghiamo di indicare il suo accordo/disaccordo per ognuna delle seguenti affermazioni, tenendo presente che:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo	In disaccordo	Indifferente	D’accordo	Completamente d’accordo

1	La mia università incoraggia le persone a cambiare il loro lavoro in maniera regolare	1	2	3	4	5
2	La mia università vuole che i dipendenti siano più intraprendenti nel loro lavoro	1	2	3	4	5
3	La mia università incoraggia i dipendenti ad ampliare le proprie competenze	1	2	3	4	5
4	La sperimentazione di nuove mansioni lavorative è incoraggiata in questa università	1	2	3	4	5
5	La struttura e le norme di questa università rendono difficile alle persone sperimentare nuovi ruoli e compiti	1	2	3	4	5
6	La mia università offre ai dipendenti la possibilità di svolgere attività molto diverse	1	2	3	4	5
7	Nella mia università è abituale che i dipendenti svolgano lo stesso lavoro per anni e anni	1	2	3	4	5
8	Nella mia università è abituale che i dipendenti cambino il loro lavoro in maniera regolare	1	2	3	4	5

Le prossime affermazioni riguardano l’università nella quale lei lavora ed il supporto e/o considerazione che tale istituzione le riserva in quanto dipendente ed individuo inserito professionalmente in tale contesto.

4. “IL SUPPORTO DA PARTE DELLA MIA UNIVERSITA’ ”. La preghiamo di indicare il suo accordo/disaccordo per ognuna delle seguenti affermazioni, tenendo presente che:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo	In disaccordo	Indifferente	D’accordo	Completamente d’accordo

1	La mia università tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori	1	2	3	4	5
2	Se ho un problema, la mia università è pronta ad aiutarmi	1	2	3	4	5
3	La mia università si preoccupa davvero del mio benessere	1	2	3	4	5
4	La mia università perdonerebbe un mio errore in buona fede	1	2	3	4	5
5	La mia università è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale	1	2	3	4	5
6	La mia università tiene alle mie opinioni	1	2	3	4	5
7	La mia università mostra molto poco interesse nei miei riguardi	1	2	3	4	5
8	Se ve ne fosse l’opportunità, la mia università approfitterebbe di me	1	2	3	4	5

Le prossime affermazioni fanno riferimento al suo impegno e al suo coinvolgimento rispetto allo sviluppo del suo percorso lavorativo (carriera) e all’ università presso la quale lei lavora.

5. “LA MIA CARRIERA”. La preghiamo di indicare il suo accordo/disaccordo per ognuna delle seguenti affermazioni, tenendo presente che:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo	In disaccordo	Indifferente	D'accordo	Completamente d'accordo

1	La mia carriera è una parte importante di ciò che sono	1	2	3	4	5
2	La mia carriera ha una grande importanza per me	1	2	3	4	5
3	Non mi sento “emotivamente attaccato/a” alla mia carriera	1	2	3	4	5
4	Mi sento profondamente identificato/a con la mia carriera	1	2	3	4	5
5	Non ho elaborato una strategia per raggiungere i traguardi della mia carriera	1	2	3	4	5
6	Ho elaborato un piano di sviluppo per la mia carriera	1	2	3	4	5
7	Non mi identifico con i traguardi previsti per lo sviluppo della mia carriera	1	2	3	4	5
8	Non mi capita di pensare spesso allo mio possibile sviluppo personale nella carriera	1	2	3	4	5
9	I costi associati alla carriera mi sembrano talvolta troppo onerosi	1	2	3	4	5
10	Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che potrei facilmente stufarmi	1	2	3	4	5
11	Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che non ne valga la pena	1	2	3	4	5
12	I disagi associati con lo sviluppo della mia carriera talvolta mi sembrano troppo onerosi	1	2	3	4	5

13	Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa università	1	2	3	4	5
14	Sento davvero che le questioni di questa università sono anche le mie	1	2	3	4	5
15	Non sento un forte senso di appartenenza verso questa università	1	2	3	4	5
16	Non mi sento affettivamente legato/a a questa università	1	2	3	4	5
17	Non mi sento “parte della famiglia” in questa università	1	2	3	4	5
18	Appartenere a questa università ha un significato molto importante per me	1	2	3	4	5
19	Al momento restare in questa università è una questione di necessità più che un reale desiderio	1	2	3	4	5
20	Sarebbe molto difficile per me lasciare questa università anche se vorrei farlo	1	2	3	4	5
21	Lasciare questa università adesso comporterebbe notevoli implicazioni per gran parte della mia vita	1	2	3	4	5
22	Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa università	1	2	3	4	5
23	Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa università, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove	1	2	3	4	5
24	Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa università sarebbe la scarsità di alternative possibili	1	2	3	4	5
25	Non mi sento in nessun modo obbligato/a a rimanere in questa università	1	2	3	4	5

26	Anche se sarebbe meglio per me, non credo sarebbe giusto lasciare questa università in questo momento	1	2	3	4	5
27	Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa università in questo momento	1	2	3	4	5
28	Questa università merita la mia lealtà	1	2	3	4	5
29	Non potrei lasciare questa università in questo momento perché ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	1	2	3	4	5
30	Devo molto a questa università	1	2	3	4	5

PARTE II

“DATI SOCIO – DEMOGRAFICI”

6. Genere: ☐ M ☐ F
7. Et : _____ anni
8. Citt  di residenza: _____
9. Stato civile : ☐ Nubile/Celibe ☐ Coniugato/Convivente
☐ Separato/ Divorziato ☐ Vedovo/a
10. Ritieni che la sua formazione personale sia adeguata a ricoprire la sua attuale posizione lavorativa? Si ☐ No ☐
11. Fra quanti anni prevede di andare in pensione? _____ anni
12. Lavora nella stessa citt  in cui vive? ☐ Si ☐ No

Grazie per la sua collaborazione